

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**К.А. Агаларова, Т.М. Байдак, М.В. Бірюкова,  
В.О. Болотова, Н.О. Ляшенко, І.П. Рущенко**

## **ОСОБИСТІСТЬ В СОЦІАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Навчально-Методичний посібник

з дисциплін:

“Соціологія організацій”

“Управління соціальними організаціями”

“Соціологія управління”

“Соціологія конфлікту”

“Соціальний аудит в організаціях”

**За редакцією д.соц. наук, проф. Рущенко І. П.,  
к.соц. наук, доц. Агаларової К. А.**

Затверджено  
редакційно-видавничою  
радою університету  
протокол\_3\_\_ від\_06.11. 19

НТУ «ХПІ»

Харків

2020

УДК 316.614.5 (075)

О 072

**Рецензенти:**

І. С. Нечитайло – д-р соціол. наук, Народна українська Академія

Ю. А. Калагін – д-р соціологічних наук, Харківській національний технічний університет НТУ «ХПІ»

Авторський колектив: К.А. Агаларова, канд. соц. наук, Т. М. Байдак, канд. соц. наук, М. В. Бірюкова, доктор соц.наук, В. О. Болотова, канд. соц. наук, Н. О. Ляшенко, канд. соц. наук, І.П. Рущенко, доктор соц.наук.

О 072. Особистість в соціальних організаціях: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 054 «Соціологія» / К. А. Агаларова, Т. М. Байдак, М. В. Бірюкова, та ін.;

за ред. І. П. Рущенко, К. А. Агаларової. – Харків : НТУ «ХПІ», 2020. – с. 163

ISBN

Навчально-методичний посібник складений як допомога для самостійної роботи студентів, які опановують низку навчальних дисциплін, пов'язаних з різними аспектами функціонування соціальних організацій та діяльності людини в межах соціальних організацій.

Призначено для студентів спеціальності 054 «Соціологія»

Іл. 4. Бібліогр. назв.

УДК 316.614.5 (075)

ISBN

© Рущенко І.П., Агаларова К.А., 2020

© НТУ «ХПІ», 2020

## **Зміст**

Вступ

Розділ 1. Соціальні організації: сутність і типи

Розділ 2. Особистість як елемент соціальної організації

Розділ 3. Організаційна динаміка

Розділ 4 . Комунікативні процеси в організаціях

Розділ 5. Управління конфліктами в організації

Розділ 6. Кадри і безпека соціальних організацій

Розділ 7. Оцінка та атестація персоналу організації

Розділ 8. Сутність організаційної культури

Розділ 9. Соціальні технології в управлінському вимірі організації

## **ВСТУП**

Навчально-методичний посібник «Особистість в соціальних організаціях» створено для більш якісної самостійної підготовки студентів НТУ «ХПІ» за низкою навчальних дисциплін: «Соціологія організацій» (5 кредитів, 150 год.), «Управління соціальними організаціями» (дисципліна за вибором для заочного відділення, 3 кредити 120 год.), «Соціологія управління» (5 кредитів, 150 год.), «Соціологія конфлікту» (3 кредити, 90 год.), «Соціальний аудит в організаціях» (4 кредити, 120 год.).

Проблематика, яка висвітлена у навчально-методичному посібнику, торкається важливого аспекту сучасного соціального життя. Людина в умовах модерну і постмодерну більшу частину свого життя проводить у межах соціальних організацій. Трудові колективи, армійські підрозділи, поліцейські управління, футбольні клуби, бізнес-корпорації, університети і багато подібних соціальних утворень є по суті соціальними організаціями, які мають багато спільного щодо точки зору побудови, функціонування й стосунків з людьми, що наповнюють «тіло» організацій. Останні є вторинними соціальними групами, де діють формальні правила, є чинними певними структурами, що обмежують поведінку людини, привчають її до дисципліни, спрямовують активність індивідів до реалізації загальних цілей. Соціальні організації як набори статусів і соціальних ролей виступають первинними чинниками щодо персоналу, людей, які наповнюють їх структури. Проте і без людей жодна організація існувати не може, хіба що на папері. Отже, ключовою проблемою є відносини «людина – соціальна організація». Вона

має кілька чільних аспектів, які саме і висвітлюються в розділах навчально-методичного посібника.

Навчально-методичний посібник «Особистість в соціальних організаціях» підготовлений колективом авторів – провідних викладачів кафедри соціології і політології НТУ ХПІ; загальна редакція належить професору, доктору соціологічних наук Рущенко І.П, доценту, кандидату соціологічних наук Агаларовій К. А. Розділи підготували:

Соціальні організації: сутність і типи – доц., к.с.н. К.А. Агаларова

Комунікативні процеси в організаціях – доц., к.с.н. К.А. Агаларова

Організаційна динаміка – доц., к.с.н. Н. О. Ляшенко

Управління конфліктами в організації – доц., к.с.н. Т. М. Байдак

Особистість як елемент соціальної організації – доц., к.с.н. Т. М. Байдак

Кадри і безпека соціальних організацій – проф., д.с.н. І.П. Рущенко

Оцінювання та атестація персоналу організації – проф., д.с.н. І.П. Рущенко

Сутність організаційної культури – доц., к.с.н. В.О. Болотова

Соціальні технології в управлінському вимірі організації – проф., д.с.н.

М.В. Бірюкова

## **Розділ 1. Соціальні організації: сутність і типи**

1. Поняття, ознаки та елементи соціальної організації.
2. Види соціальних організацій.
3. Бюрократична організація.

### **I**

Більшість соціальних інститутів мають потребу в спеціальних соціальних організаціях, в межах яких реалізується відповідна діяльність людей, закріплюються норми й цінності. Наприклад, інститут освіти втілюється у мережі шкіл, коледжей, університетів; інститут економіки – в різноманітних підприємствах, заводах, фермах, які з соціологічної точки зору є соціальними організаціями. Інститути є основою створення організацій в тому сенсі, що становлять ціннісно-нормативне підґрунтя, регулюють поведінку людей, точніше, вказують на межі дозволеного і можливого в освіті, економіці, науці, спорті і скрізь, де інституція розгортається у мережу соціальних організацій.

Існує кілька визначень ***організації***:

- 1) це ступінь внутрішньої впорядкованості, погодженості функціонування елементів системи (наприклад, військовий підрозділ має високий рівень організації, тобто він здатен швидко зібратися, розподілити завдання, діяти спільно завдяки властивостям соціальних організацій);
- 2) це вид діяльності, спрямований на упорядкування елементів системи. Наприклад, займатися організацією навчального процесу – це погодити роботу викладачів, наявні навчальні площі й ресурси з вимогами програми навчання;
- 3) це елемент соціальної структури, сукупність людей, колектив, який спільно скоординований і може реалізувати загальну мету. Далі термін «соціальна організація» ми будемо розуміти у цьому сенсі.

Саме в організаціях або при їхньому сприянні люди ростуть, вчаться, працюють, переборюють недуги, вступають у різноманітні відносини, розвивають науку й культуру. У рамках організацій повсюдно здійснюється людська діяльність.

Соціальна організація являє собою *цілісну соціальну систему*. На базі об'єднання елементів організації у цілісність виникає *синергетичний ефект*, що являє собою явище збільшення зусиль людей у ході їх спільної скоординованої діяльності. Ефект означає, що виникає нова якість, більша, ніж механічна сума складових елементів.

*Ефект синергії* з'являється, якщо:

- по-перше, суспільні зусилля всіх учасників скоординовані керівним органом організації так, що кожен член організації знає, що йому робити, у якому місці й у який час;
- по-друге, зусилля сконцентровані, і всі учасники одночасно діють для досягнення організаційних цілей.

Загальні ознаки організації:

- *доцільність* – наявність мети діяльності, яку не можна досягти поодиночі. Виділяють зовнішні й внутрішні цілі (наприклад, зовнішня мета НТУ «ХП» – підготовка професійних кадрів з технічних спеціальностей, а внутрішня – підтримка дисципліни, матеріальне й кадрове забезпечення навчального процесу, охорона здоров'я співробітників організації тощо);
- *керованість, ієрархічність* – для постановки й реалізації цілей є управлінські структури, вертикальні й горизонтальні осі керування;
- *наявність системи статусів, координованих і субординованих (пов'язаних ієрархічними зв'язками)*;
- *наявність специфічних норм* – норми можуть бути формальні й неформальні, загальні для всього інституту й специфічні для конкретної організації;
- *членство в організаціях* – кожна організація має своїх безпосередніх

учасників, їхня приналежність до організації фіксується спеціальною формою (міліціонер, військовий, співробітник банку), документами (пропуск, особиста справа);

- *ідентичність* – те, що дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, – це адреса організації, її назва, номер рахунку в банку тощо.

Елементами соціальної організації є:

1. Соціальна структура, яка включає в себе сукупність взаємопов'язаних ролей, а також упорядкованих взаємовідносин між членами організації, в першу чергу, це є відносини влади і підпорядкування.

2. Цілі – це бажаний, планований результат спільної діяльності, який може задаватися вищими структурами (наприклад, міністерство чи корпорація) або формуватися самою організацією, її менеджментом чи трудовим колективом.

3. Технології – це алгоритм будь-якої діяльності, що забезпечує досягнення запланованого результату.

4. Члени організації, або учасники – сукупність індивідів, кожен з яких повинен володіти необхідним набором якостей і навичок, що дозволяють йому займати певну позицію в організації і грати відповідну службову роль.

5. Культура організації – сукупність ідей, базових уявлень, корпоративних цінностей і норм поведінки, властивих тільки цієї організації; вони формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей. Ця сукупність уявлень виконує функцію засобу внутрішньої регуляції і програмування організаційної поведінки на символічному рівні.

6. Зовнішнє оточення. Кожна організація існує у специфічному фізичному, технологічному, культурному, політичному та соціальному оточенні, до якого вона повинна адаптуватися і існувати з ним.

## II

Існують різні класифікації соціальних організацій:

- *Залежно від порядку членства* (доступності для вступу):
- *відкриті* – членом може бути будь-хто бажаючий, що поділяє цінності й



норми організації (релігійна організація, в яку беруть усіх);

- *напівзакриті* – членом може бути людина, що розділяє цінності й норми організації та відповідає критеріям відбору, які запропоновані організацією до своїх членів, – таких критеріїв може бути різна кількість, більшість організацій належать до цього типу (наприклад, Харківський авіаційний завод, НТУ «ХПІ», Харківський театр опери та балету та ін.);
- *закриті* – ті організації, в які дуже важко потрапити, тому що немає відкритого конкурсу, умови прийому повністю невідомі (розвідувальні організації, злочинні організації тощо).
- Залежно від інституціональної приналежності: економічні, політичні, соціальні, культурні, тобто *за сферами діяльності*.

- *За ступенем автономності:*

- *адміністративні* – формуються за рішенням надорганізації – більшої структури, що володіє такими повноваженнями (відкриття районної поліклініки № 15 у місті Х відбувається за розпорядженням Міністерства охорони здоров'я та ін.);
- *суспільні* – виникають тоді, коли спільність людей, група самостійно проголошує цілі, завдання організації, приймає устав, структуру керівництва тощо (якась політична партія, «фанклуб», приватна фірма).

- *За масштабами:* міжнародні, державні, регіональні, місцеві.

- *На підставі способу інтеграції членів і механізму соціального контролю:*

- *примусові* – опираються на пряме (фізичне, військове) насильство над людиною або загрозу застосування насильства. Найбільш яскравим прикладом служать в'язниці, психіатричні лікарні й армійські підрозділи. Примусові організації мають особливі зовнішні ознаки – наприклад, замкнені двері й заграбовані вікна, а нагляд за їхніми членами здійснює спеціальний охоронний персонал;
- *утилітарні* – поєднують своїх членів на основі матеріального інтересу,

тобто це організації, які платять своїм співробітникам за їхню працю;

- *символічні (нормативні)* – поєднують своїх членів на основі солідарності, що обумовлена загальними моральними або ідеологічними принципами. Їх називають ще добровільними асоціаціями. До них відносять клуби, ліги жінок, «Червоний хрест», політичні партії, масові рухи, профспілки, релігійні організації, фонди та ін.

- *За формою власності*: приватні, державні, муніципальні та змішані.

### III

За ступенем формалізації структури управління організації поділяють на бюрократичні й ті, які управляються за принципом «чорної скриньки».

Теоретиком бюрократичної організації вважається М. Вебер. Його ідеї народжувалися в період швидкої ходи індустріального суспільства в Європі та Америці наприкінці XIX – початку XX ст. Саме у ці часи відбувалося швидке зростання розмірів, чисельності членів та загальної кількості організацій: утворювалися потужні корпорації, великі підприємства, розширювалися державні інституції, зростали політичні партії. Організаційний ефект соціальних систем часто знижувався внаслідок їх стохастичності (невизначеність поведінки членів організації). Це пов'язано з кількома факторами: ірраціональність дій персоналу, довільне трактування працівниками своїх ролей і обов'язків, недисциплінованість і неузгодженість дій, протиріччя інтересів та цілей тощо. М. Вебер накреслив стратегію підвищення ефективності організацій за рахунок її *максимальної формалізації*.

Ідеальна організація, за Вебером – це така система, що нагадує надійну механічну машину – усі деталі знаходяться там, де їм належить бути, чітко взаємодіють між собою і безумовно виконують передбачені функції. Людина в організації мусить діяти виключно раціонально й за певними правилами. Але реально людина має індивідуальну психіку, власні потреби й інтереси, що можуть розходитися з цілями організації. Людина далеко не завжди діє раціонально, її вчинки можуть визначатися почуттями, симпатіями або

антипатіями, власним світоглядом і суб'єктивними уявленнями про світ, людей, свою роботу і т. ін. Таким чином, індивідуальність, особистісні якості працівників можуть шкодити організації, руйнувати встановлений порядок. Щоб цього не відбувалося, людина повинна бути затиснута у лещатах бюрократичного порядку. Але як його встановити? По-перше, треба удосконалити внутрішні правила, зробити їх детальними, точними; регламентувати усі дії персоналу. По-друге, варто посилити дисципліну, режим праці, встановити чіткий розпорядок дня, суворо дотримуватися часу початку й кінця роботи, графіку перерв та відпусток тощо. По-третє, вимагати від персоналу точного й безумовного виконання службових обов'язків без зайвої ініціативи, емоцій та позастатутних стосунків. По-четверте, особливу увагу треба звернути на спеціальний адміністративний (бюрократичний) апарат, що мусить відповідати за діяльність організації в цілому, здійснювати контрольні функції.

Макс Вебер виділив такі *характеристики ідеальної бюрократичної організації*:

- чіткий поділ прав та обов'язків між членами організації;
- регламентація діяльності за допомогою формально встановлених і зафіксованих абстрактних правил;
- посадова ієрархія;
- технічна компетентність, кваліфікація співробітників, а не особисті якості й зв'язки;
- формальна, письмова комунікація, що дозволяє однозначність, порівняння, контроль;
- «знеособленість» – обов'язки й зобов'язання відповідають посадам, а не індивідові, що може займати їх у певний момент часу.

Виникнення бюрократичного, раціонального управління дозволило в значній мірі вирішити такі завдання:

- побудови управлінської структури організації;
- визначення оптимальних рольових вимог відносно індивідів;

- використання найбільш доцільних технологій в організації.

Завдяки названим характеристикам бюрократична організація оптимально пристосована до прийняття стандартних рішень і при низьких темпах змін. Бюрократичні структури досить поширені в системі управління і навіть у наш час в ряді випадків залишаються ефективними. Однак бюрократизація управління має ряд істотних недоліків.

*Бюрократичний апарат складає серцевину кожної організації. У той час, коли виробничий штат бере участь у досягненні мети організації безпосередньо, адміністративний персонал обслуговує канали комунікацій і впливає на виробничий процес опосередковано. Бюрократія є охоронницею «таємниці» організації; вона встановлює її правила, започатковує традиції й слідує за їх виконанням, зберігає історію та спадковість в організації. Організації в їх минулому, сучасному й майбутньому тримаються на бюрократії – ось основна думка М. Вебера. І якщо ми часто слово «бюрократ» вживаємо у негативному значенні, то німецький соціолог вживав цей термін у нейтральному, емоційно не забарвленому аспекті.*

Бюрократична структура розвинутої організації нагадує піраміду з трьома основними частинами. *Верхівка* – вище керівництво: голови правління, президенти, генеральні директори, топ-менеджери, тобто начальницький склад вищого рангу та їх заступники. *Середній* управлінський рівень складають начальники невеликих філій, відділів, служб, цехів, різноманітні менеджери тощо. До *нижчого* рівня можна зарахувати дрібних керівників, майстрів на виробництві, десятників, бригадирів. До цього рівня бюрократичного апарату можна віднести і канцелярських службовців, які відповідають за діловодство та технічні сторони розробки й обігу письмових документів. Тут принципові рішення не приймаються. Але чим вище позиція у бюрократичній піраміді, тим більший обсяг влади надається чиновникам і менеджерам; у адміністративних працівників з'являється можливість приймати самостійні рішення. І чим вищим є рівень бюрократичної піраміди, тим складнішою може бути процедура прийняття рішення.

Класичний бюрократ є управлінцем, повністю відданим своїй справі, він схиляється перед законами, правилами, інструкціями, чітко розрізняє службу й приватне життя. Поза службою бюрократ може бути добрим татусем, палким коханцем або футбольним фанатом, але на роботі йому треба перевтілитися в чиновника, у якого замість серця – інструкції, а в голові – плани організації. Службовий час для справжнього бюрократа є святою річчю, запізнення на роботу або її закінчення раніше визначеного терміну розглядається як злочин.

Велика увага приділяється навчанню менеджерів і бюрократичного апарату взагалі. Надійний та вишколений бюрократичний апарат – умова ефективної діяльності організації в цілому.

Концепція бюрократичної моделі організації, ідеологія формалізації стосунків та раціоналізації дій персоналу широко застосовувалася у промисловості й інших сферах. На цих засадах у першій половині XX ст. постала конвеєрна організація праці й загальновідома система американського інженера Тейлора. Вони передбачали максимальний поділ праці, включно до вельми простих і стандартних операцій; дії працівників підкорялися певному ритму, праця набувала рис автоматизму, спрощувалася, втрачала творчий зміст, від працівника вимагалися не ініціатива, а точне виконання певної простої функції. Цей шлях нібито вирішував проблему ірраціональності дій особи; людина перетворювалася на “гвинтик”, що відповідає вимогам умовної машини. Реалізація цих ідей на практиці давала позитивні результати: значно підвищувалася продуктивність праці й загальна ефективність організації. Ну а пересічний робітник від цього, звичайно, страждав. Конвеєрна праця за змістом трохи нагадує долю веслувальника на галерах: усі працюють в одному темпі, виконують прості й одноманітні операції, і покинути конвеєр, перепочити, відволіктися не можна, бо робітника контролює майстер, десятник, наглядач.

Бюрократична система має і свої «вузькі місця», що можуть стримувати розвиток сучасних організацій:

1. «Ритуалізм» – перебільшення значущості стандартизованих правил, процедур і норм, які перетворюються на самоціль.

2. Формалізм – це така побудова приписів, норм, процедурних правил, яка не дає свободи для ризику і новацій в критичних або незвичних ситуаціях.

3. Відмова представників бюрократії від творчого, самостійного мислення і навіть від компетентності. Роберт Мертон назвав це явище «навчанням нездатності».

4. Неуважність до людського фактора, що найбільш негативним чином позначається на роботі «раціональних організацій», яким не вдається підвищити ефективність діяльності, незважаючи на наявність ресурсів.

5. Бюрократична інерція, яка призводить до негативних наслідків: по-перше, суворе дотримання формальних правил в організації може призвести до її нездатності адекватно реагувати на вимоги соціального оточення, неможливості розвитку, що особливо небезпечно в сьогоdnішньому мінливому світі; по-друге, бюрократична інерція – це тенденція бюрократичної організації до самозбереження, що перетворюється на вищу ціль. За словами самого Вебера, як тільки бюрократія виявляється повністю сформованою, вона потрапляє в число соціальних структур, які вкрай важко зруйнувати. При цьому формальна організація починає жити своїм життям, що не має відношення до завдань, які офіційно стоять перед нею. Тобто, бюрократія починає працювати сама на себе.

Отже, на певному етапі з'ясувалося, що бюрократична модель має суттєві обмеження у застосуванні й недоліки. Людина в бюрократичній організації втрачає інтерес до праці; бюрократичний пресинг породжує зворотну реакцію – відчуження керівництва від персоналу, опір діям адміністрації, незадоволення людини своєю діяльністю, що гальмує поступ і знижує переваги організації. Бюрократична модель стає безпорадною, коли треба контролювати творчу, інтелектуальну працю. Остання не піддається розкладенню на примітивні функції. Праця інженера, програміста, науковця

або актора не підсилюється й не стає більш ефективною в межах бюрократичної організації. З часом більш чітко проступали вади бюрократичної моделі, її невідповідність вимогам сучасності, і паралельно формувався інший погляд на проблему, нова ідеологія керівництва організацією.

Протягом ХХ ст. було висунуто багато нових революційних ідей щодо побудови соціальних організацій та взаємодії людей в рамках централізованих структур. Центральною ланкою нових ідей була вимога «демократизувати» соціальні організації та розвивати «людяні стосунки» поміж керівниками і підлеглими. Головне завдання демократичного підходу до організації та управління полягає у тому, щоб не розглядати працівника виключно як “гвинтик” в руках управлінця і більше спиратися на почуття відповідальності й творчий потенціал людини. Типовим у цьому напрямку є підхід, що можна назвати «чорною скринею». Він припускає можливість невтручання у внутрішні справи організації або її окремої ланки і обстоює засади самоорганізації. Чітко встановлюється «вхід» та «вихід», тобто регламентуються умови функціонування, а не порядок самих дій персоналу. Наприклад, окремій групі (бригаді) працюючих дається певне завдання, визначається термін його виконання, сума оплати, доводяться інші умови або вимоги, але керівництво не втручається у хід виробничого процесу та організацію праці. Така система підряду застосовується на будівництві, у сільському господарстві, науці та деяких інших галузях.

Ідеологія «чорної скрині» була використана у низці нових соціальних технологій, подібних до системи «флексстайм». Це – гнучкий режим робочого часу: кожний працюючий може самостійно визначити початок і кінець свого робочого дня, перерву на обід, але існують загальні нормативи обов’язкового робочого часу протягом тижня або місяця.

**Висновок.** Соціальні організації є примітною рисою епохи модерну й постмодерну. Вони започатковуються, аби отримати синергетичний ефект, досягти високих цілей в економіці, освіті, культурі тощо. Людина в межах



соціальної організації стає або членом організації, або клієнтом і мусить діяти відповідно до інституційних вимог. Організації впорядковують колективну діяльність, роблять її осмисленою і цілеспрямованою.

### **Контрольні запитання:**

1. Що таке синергетичний ефект?
2. В чому проявляється ефект синергії?
3. Назвіть та охарактеризуйте елементи соціальної організації.
4. Охарактеризуйте соціальну організацію залежно від порядку членства.
5. Охарактеризуйте соціальну організацію залежно за сферами діяльності.
6. Охарактеризуйте соціальну організацію залежно за ступенем автономності.
7. Охарактеризуйте соціальну організацію залежно від масштабів.
8. Охарактеризуйте соціальну організацію на підставі способу інтеграції членів і механізму соціального контролю.
9. Охарактеризуйте соціальну організацію за формою власності.
10. Які організації за ступенем формалізації структури управління Ви знаєте?
11. Опишіть характеристики ідеальної бюрократичної організації.
12. Назвіть та охарактеризуйте недоліки бюрократичної організації.

### **Література**

1. Т. В. Назарчук / Менеджмент організацій [Текст] : навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ. : «Центр учбової літератури», 2018. – 560 с.
2. Монастирський Г. Л. / Теорія організації : Навч.-метод. Комплекс. / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль: Екон. Думка, 2007. – 84 с.
3. Мильнер Б. З. / Теория организации : учебник // Б. З. Мильнер. – Москва. : ИНФРА-М, 2012. – 345 с.
4. Перегуда Є. В. Соціологія : навчальний посібник / Є. В. Перегуда та ін. – Київ. : КНУБА, 2012. – 140 с.



5. Соціологія : підручник / за ред. М. П. Требіна; Нац. юрид. академія. України ім. Я. Мудрого. – Харків: Право, 2010. – 224 с.
6. Соціологія : підручник / Н. П. Осипова, В. Д. Воднік, Г. П. Клімова та ін.; за ред. Н. П. Осипової. – Київ .: Юрінком Інтер, 2003. – 336 с.
7. Соціологія управління та організацій [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Л. М. Димитрова ; Національний технічний ун-т "Київський політехнічний ін-т". – 2-ге вид., виправ. і доп. – Київ. : Політехніка НТТУ "КПІ" : Ліра-К, 2005. – 156 с.
8. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – Екатеринбург : Изд-во Урал. Ун-та, 2015. – 200 с.
9. Фролов С. С. / Социология организаций : учебник. // С. С. Фролов. – Москва. : Гардарики, 2001. – 384 с.



## Розділ 2. *Особистість як елемент соціальної організації*

1. Соціологічний погляд на особистість. Структура особистості.
2. Соціальний статус і соціальна роль. Типи особистості.
3. Соціалізація особистості.
4. Особистість в організації.

### I

Вивчення особистості є одним із основних напрямків у соціології. Це пов'язано з тим, що суспільство й інші групи, які вивчаються в соціології, складаються з окремих особистостей. Для того щоб зрозуміти певне суспільство або групу, треба зрозуміти поведінку окремої людини, виявити ті фактори, які визначають її специфіку. Стель, манера поведінки людини залежать не тільки від її спадковості, унікальних життєвих ситуацій, але й від умов життя, які типові для певного суспільства, групи. Таким чином, соціологія вивчає формування подібних якостей відповідно, до загальних умов життя, місця людини в суспільстві у порівнянні з іншими людьми, пристосованості до життя у певному оточенні, впливу соціальних характеристик людини (вік, стать, сімейний стан, освіта, місце проживання, професія та ін.) на її поведінку.

У повсякденній мові ми вживаємо такі слова, як людина, індивід, особистість. Часто ці слова використовуються як синоніми. Але вчені закріпили за ними певні значення, які дозволяють вивчати різні аспекти сутності людини.

З наукового погляду, **людина** – це найбільш загальне поняття, категорія, що позначає вид у біологічній класифікації. Від інших біологічних видів людина відрізняється тим, що має не тільки біологічні, але й соціальні характеристики. Тобто не тільки те, що успадковує індивід від своїх батьків (ріст, колір волосся, фігура, темперамент), але й ті якості, які формуються під час життя у суспільстві (риса характеру, звички, цінності, інтереси та ін.). Таким чином, людина – це біосоціальна істота.

Одиничний представник людського роду (біологічного виду «homo

sapience») одержав назву «індивід». Всі люди є індивідами незалежно від того, де народилися, виховувалися, який вік, освіту та професію мають, оскільки всі ми маємо однаковий хромосомний набір, однакові внутрішні й зовнішні органи.

**Індивідуальність** – набір біологічних, психологічних і соціальних якостей, за якими одна людина відрізняється від іншої. Так, ми відрізняємося кольором очей, зрістом, вагою (це біологічне), рисами характеру (психологічне), інтересами, потребами, цінностями (соціальне).

Особистість – це соціальне в людині, те, що формується в ній під час життя з іншими людьми. Особливості особистості залежать від суспільства, в якому вона живе, його культури, стану економіки, політичної ситуації, тобто від численних соціальних характеристик оточення людини.

**Особистість** – це стійкий комплекс соціальних якостей, властивостей, що формуються впродовж життя людини під впливом певної культури й тих або інших соціальних груп, до яких належить індивід.

Сформована особистість характеризується такими рисами:

- самосвідомістю (має відокремлювати себе від інших, усвідомлювати свої дії);
- засвоєними нормами й правилами поведінки, які прийняті у даному суспільстві;
- наявністю власної системи інтересів, цінностей;
- індивідуальністю й автономністю (від суспільства і груп);
- відповідальністю за свої вчинки.

Особистістю не народжуються, особистістю стають. Індивід виступає вихідним пунктом розвитку особистості, особистість – результат розвитку індивіда. Особистість – конкретне вираження сутності людини й одночасне вираження соціально значущих рис даного суспільства, його культури. Включення особистості у суспільство відбувається через її входження у різні соціальні спільності, саме вони є основним шляхом з'єднання суспільства й людини.

Підкреслимо, що будь-яка людина (а не тільки геніальні й великі,

обдаровані та яскраві люди), що є носієм соціальних якостей свого суспільства, тих соціальних груп, до яких вона належить, і виступає як суб'єкт соціального життя, повинна розглядатися як особистість. Однак рівень розвитку особистості коливається у широкому діапазоні набутих соціальних якостей.

Для характеристики особистості використовується поняття «соціальна структура особистості», що складається з таких підсистем: 1) мотиваційного комплексу; 2) засвоєних норм поведінки; 3) статусів та відповідних рольових знань і умінь; 4) соціально-психологічних рис (особливостей характеру, темпераменту, рівня емоційності та інше, що є предметом вивчення психології). Провідна роль належить мотиваційному комплексу, відповідальному за мотиви вчинків, що спричиняють дії людей.

Мотиваційний комплекс включає потреби, інтереси, цілі, ціннісні орієнтації, ідеали, мотиви.

**Потреби.** З погляду багатьох соціологів, *потреба* – це нестаток у чомусь. Потреба вказує на протиріччя між наявним і необхідним.

Американський соціолог А. Маслоу розташував потреби у певній послідовності – від базових до вищих, що притаманні розвинутій особистості. Один з варіантів піраміди Маслоу має такий вигляд:

- Фізіологічні потреби (потреба в їжі, одязі, житлі, продовженні роду, відпочинку, сні та ін.).
- Потреби безпеки й стабільності життя (потреба у самозбереженні, у безпеці існування, у захисті, у гарантованій зайнятості, впевненості в завтрашньому дні та ін.).
- Соціальні потреби або потреби у приналежності й любові (потреба у приналежності до колективу, у спілкуванні, прихильності, підтримці, духовній близькості, дружбі, любові та ін.).
- Потреби престижу (потреба у придбанні авторитету, компетентності, у повазі й самоповазі, визнанні й високій оцінці, службовому зростанні тощо).
- Духовні потреби (потреба у реалізації своїх потенційних можливостей, потреби особистого вдосконалення, самовираження через

творчість, особистого росту та ін.).

Перші дві групи потреб є присутні первинними й уродженими, три інші – придбаними. Потреба кожного нового рівня не може перетворитися в актуальну, якщо не задоволена на достатньому рівні попередня. Маслоу це називав самоактуалізацією потреб. Таким чином, американський психолог намагається простежити перехід людини від біологічного стану до соціального за рахунок актуалізації потреб більш високого рівня.

Ключовим моментом у концепції ієрархії потреб Маслоу є те, що потреби ніколи не бувають задоволені за принципом «все або нічого». Маслоу зробив припущення, відповідно до якого середньостатистична людина задовольняє свої потреби приблизно у такому співвідношенні: 85 % – фізіологічні, 70 % – безпека й захист, 50 % – любов і приналежність, 40 % – самоповага й 10 % – самоактуалізація.

Наступний компонент особистості – інтерес. ***Інтерес*** – це спрямованість індивіда на значущі для нього об'єкти, пов'язані з його потребами, тобто це зацікавленість чимось або кимось, хто може задовольнити певні потреби. При усвідомленні своїх інтересів людина, як правило, висуває ціль. ***Ціль*** – бажаний образ майбутнього, результат діяльності, досягти який прагне людина.

Потреби й інтереси особистості лежать в основі її ціннісного відношення до навколишнього світу, в основі системи її цінностей, ціннісних орієнтацій.

***Цінності*** – об'єкти, зв'язки, стани, відносини й ідеї, які є значимі для індивіда, але їх вага для людини є різною, цінності вишикуються у свідомості в певні ряди. ***Ціннісні орієнтації особистості*** – це індивідуальна система цінностей, яка формує світогляд людини.

Специфіка соціологічного підходу до проблеми цінностей складається у спрямованості на визначення їхньої ролі як сполучної ланки між поведінкою особистості, з одного боку, і соціальними групами й суспільством у цілому. Цінність не завжди є предметом реально потрібним, необхідним людині. Індивід оцінює предмет, не співвідносячи його прямо й безпосередньо зі своїми потребами й інтересами (які він може й не цілком усвідомлювати), пропускаючи

через призму розповсюджених у даному суспільстві ціннісних критеріїв, ідеалів, готових оцінок, стереотипів повсякденної свідомості, уявлень про належне, справедливе, прекрасне, корисне та ін. Проте процес формування ціннісної свідомості – це не однобічний процес, особистість критично ставиться до «готових» цінностей, перевіряє їх на власному життєвому досвіді. Таким чином, ціннісна свідомість – це складний, багатовимірний духовний феномен, у якому присутні як загальнопоширені ціннісні стереотипи, прийняті «на віру», так і ціннісні уявлення, вироблені й перевірені особистим досвідом, власні оцінки, власні ціннісні судження.

Основними видами цінностей й, відповідно, ціннісних орієнтацій є:

1. Матеріальні (наприклад, одяг, машина, мобільний телефон) і духовні (наприклад, доброта, ідея справедливості).
2. Природні (наприклад, їжа, відпочинок) і соціальні (наприклад, мода, престиж).
3. Реальні (ті, що людина цінує на даний момент) і потенційні (те, на що вона може в принципі орієнтуватися).
4. Цінності-цілі (ті, які людина хоче досягти, мати, наприклад, родину, високий матеріальний статок, престижну роботу) і інструментальні цінності, або цінності-засоби (ті людські якості, які шануються, наприклад, доброта, чесність, практицизм, ощадливість та ін.).

Центром системи ціннісних орієнтацій є ідеали. **Ідеали** – це те, до чого прагне людина, вираження бажаного в майбутньому. Ідеали можуть існувати в персоніфікованій формі, як уявлення про ідеальну людину.

Далі більш докладно розглянемо мотиви. **Мотиви** – внутрішній побудник до дії, розумно пояснена причина поведінки, осмислення дії, як внутрішня реакція на зовнішню ситуацію (навколишнє середовище, стимули). Внутрішня реакція базуються на потребах людини, її інтересах, ціннісних орієнтаціях, тобто, якщо довідатися мотиви людини, то можна зрозуміти її поведінку. Проте, однакова поведінка, що спостерігається в багатьох людей, може бути викликана різними мотивами. Наприклад, одні люди вчаться в університеті,

щоб одержати знання, інші – щоб не піти служити в армію, треті – аби весело провести час і відкласти момент влаштування на роботу.

Мотиви, які є внутрішніми побудниками до дії, варто відрізняти від **стимулів** – зовнішніх побудників до дії. Так, обіцянка викладача залікувати екзамен з рейтингу у випадку активної роботи на семінарських заняттях є стимулом. Цей стимул може вплинути на поведінку студента в тому випадку, коли дострокова здача іспиту є цінною, саме тоді стимул перетвориться в мотив. А якщо студент готується до семінарських занять без зовнішніх спонукань, то це є прикладом мотиву.

З перших днів нашого життя на нас впливають прийняті в суспільстві норми: нас годують «за годинником» або на вимогу, заколисують чи ні, сповивають або одягають у вільний одяг, підбирають кольори й фасон одягу відповідно до статі. **Соціальні норми** являють собою загальнозначущі правила поведінки, що підтримуються суспільством або соціальною групою. Вони мають загальний характер, регулюють типові ситуації й розраховані на багаторазове застосування. Система соціальних норм покликана забезпечити громадський порядок. Засвоюючи їх, особистість починає орієнтуватися в суспільстві, розуміє, яке поведіння очікується від неї, уявляє дії інших людей. Норми регламентують й упорядковують практично всі сторони нашого життя. Життя тварин регулюється інстинктами, а більшість наших вчинків – нормами.

Норми можна умовно класифікувати так:

- 1) за сферами діяльності: економічні, політичні, сімейні, релігійні;
- 2) за характером і формою закріплення: формальні (закріплені в нормативно-правових документах) і неформальні (закріплені у традиціях, моралі, у суспільній думці);
- 3) за чіткістю, однозначністю, визначеністю формулювання: норми-рамки (норми-правила) – ясно й однозначно сформульовані, вказують що можна, а що не можна, й відразу прописують вид покарання порушника (наприклад, статті кримінального кодексу); норми-орієнтації (норми-очікування) – конкретно не обговорені, виглядають як заклик до дії, не



передбачають конкретного покарання порушника (наприклад, норма акуратності, турбота про своє здоров'я, одруження);

4) за масштабами їхньої дії: загальні, групові, індивідуальні;

5) за ступенем стабільності: норми, які діють постійно й повсюди, та норми, які залежать від ситуації.

## II

Вивчення механізмів входження людини в суспільство здійснюється за допомогою понять: «соціальний статус» і «соціальна роль».

**Соціальний статус людини** – її позиція, місце в соціальній системі, пов'язане з приналежністю до певної соціальної групи.

Прикладами соціальних статусів є статус жінки, чоловіка, студента, батька, пасажера, громадянина, президента та ін. Оскільки ми належимо до багатьох соціальних груп, то відповідно ми маємо багато статусів. Так, одночасно людина може бути студентом, чоловіком, громадянином України, білорусом за національністю, православним за віросповіданням.

1. Соціальний статус індивіда характеризується такими моментами:

2. Певними правами й обов'язками, закріпленими або ні в законах.

3. Обсягом влади.

4. Рівнем авторитету, соціального престижу й поваги в очах громадськості.

5. Обсягом і асортиментом споживчих товарів і послуг.

6. Оцінкою тих або інших подій громадського життя.

7. Виділяють кілька видів соціальних статусів.

I. За способом отримання:

- **запропоновані**, які не залежать від власних зусиль людини (наприклад, статус жінки, підлітка, українця). Вони можуть бути вродженими (син дворянина народився дворянином) або потім приписаними (аскриптивними) протягом життя (представник молоді);

- **досягнуті (придбані)**, які отримані завдяки особистим зусиллям даного індивіда (наприклад, студент, президент, батько).

II. За формою закріплення:

- **формальні** – мають чіткі права й обов'язки, закріплені в нормативних документах (наприклад, декан, син, студент);

- **неформальні** – закріплені в традиціях, звичаях, суспільній думці. Їхні права й обов'язки менш чіткі, розмиті (друг, земляк).

За значущістю статусу для визначення місця людини в суспільстві виділяють головний і другорядний статуси. **Головний (інтегральний)** – статус, що визначає положення людини в суспільстві в цілому, найбільш характерний для даної людини, з якою її ідентифікують навколишні (Президент України, директор).

У різних життєвих ситуаціях при визначенні позиції людини на перше місце можуть виходити різні статуси (на роботі – начальник, у компанії друзів – тамада). Існує певна ієрархія статусів особистості, що спрацьовує в більшості ситуацій, і специфічна, яка використовується в особливих умовах. Наявність специфічної ієрархії може привести до серйозних колізій: не завжди статус, обумовлений суспільством як головний для даної людини, збігається зі статусом, що вважає головним сама людина (фахівець вважає, що для його соціального просування досить професіоналізму, але перешкодою стає його етнічне походження; підприємець вважає, що для потрапляння у вищі верстви необхідний високий дохід, але з'ясовує важливість родоvodu)

Основна частина наших взаємодій орієнтована на статус людини.

З поняттям «статус» пов'язано поняття соціальної ролі. Роль відображає динамічний аспект статусу – це діяльність з реалізації певних прав і обов'язків. Таким чином, якщо людина має статус студента, сина, менеджера, пасажира, то її поведінка на лекції, у родині, на роботі, у суспільному транспорті буде різною.

Таким чином, **соціальна роль** – очікувана типова поведінка людини, пов'язана з її соціальним статусом.

Сукупність соціальних ролей, які відповідають певному статусу, називається рольовим набором. Так, статус студента передбачає виконання ним

функцій слухача в аудиторії, виконавця лабораторних робіт, старости, практиканта, читача університетської бібліотеки та ін.

Т. Парсонс запропонував п'ять характеристик соціальних ролей:

1. *Емоційність*. Деякі ролі вимагають емоційної стриманості (хірург на операції, військовий під час виконання завдання) у ситуаціях, що звичайно супроводжуються бурхливим проявом почуттів.

2. *Спосіб одержання*. Деякі ролі обумовлені запропонованими статусами (син), інші ролі завойовуються (токарь п'ятого розряду).

3. *Масштаб*. Деякі ролі жорстко обмежені певними аспектами взаємодії людей. Наприклад, ролі лікаря й пацієнта обмежені питаннями, які безпосередньо стосуються здоров'я пацієнта. Між дитиною й батьками встановлюються відносини більш широкого плану.

4. *Формалізація*. Деякі ролі передбачають взаємодію з людьми відповідно до встановлених правил. Наприклад, лікар зобов'язаний надати невідкладну медичну допомогу своєму пацієнтові.

5. *Мотивація*. Різні ролі обумовлені різними мотивами. Підприємець прагне дістати максимальний прибуток, а вчений прагне до наукової істини, відкриття нового.

Конфлікти в суспільстві в переважній більшості випадків пов'язані із претензією до виконання ролей, пов'язаних з тим або іншим статусом.

Оскільки людина одночасно може мати кілька статусів, з кожним з яких пов'язано виконання кількох ролей, то можуть виникати так звані рольові напруги й рольові конфлікти.

**Рольова напруга** – це протиріччя між уявленнями людини щодо виконання якоїсь ролі й умовами, в яких їй доводиться цю роль виконувати, або коли особистість повинна виконувати роль, що не відповідає ані її навичкам, ані інтересам чи внутрішнім установкам.

Ситуація, пов'язана з необхідністю задовольняти суперечливі вимоги однієї, двох або більше ролей, називається **рольовим конфліктом**. Рольові конфлікти можуть бути міжособистісними й внутрішньоособистісними.

*Міжособистісні конфлікти* мають місце тоді, коли виникають протиріччя між людьми не як індивідуальностями, а як представниками певних ролей.

*Внутрішньоособистісні конфлікти* – це протиріччя всередині однієї особистості, які можуть бути викликані необхідністю одночасно виконувати кілька ролей (міжрольові конфлікти), так і відповідати різним вимогам, пов'язаним з тією самою роллю (внутрішньорольові конфлікти).

*Міжрольові конфлікти* виникають тоді, коли дві або більше соціальних ролей, які виконує одна людина, містять у собі несумісні обов'язки. Прикладом такого конфлікту може розглядатися ситуація, коли ролі студента, батька й працівника фірми виконує одна особистість. Ці ролі можуть вимагати від особистості бути одночасно на роботі, вдома й в інституті або виконувати стільки завдань, що на них бракує часу.

*Внутрішньорольові конфлікти* полягають у суперечливих вимогах, які висувуються до носіїв однієї ролі різними соціальними групами (обов'язки студента, на думку студента й викладача, можуть істотно відрізнятися). Наприклад, студент повинен обирати, до якого предмета йому готуватися, прийти до декана, що його викликає, або на лекцію, що проводиться у цей час за розкладом.

Існує кілька способів розв'язання рольових конфліктів і зняття рольової напруги:

1. Вибір головної ролі (людина зважає важливість кожної ролі, які їй необхідно виконувати одночасно).
2. Поділ ролей (людина чітко розділяє місце виконання різних ролей: наприклад, батька в родині, а наглядача – у в'язниці).
3. Раціоналізація (людина приховує сама від себе реальність рольового конфлікту або напруги шляхом несвідомого пошуку неприємних сторін бажаної, але недосяжної ролі).
4. Регулювання ролей (людина перекладає відповідальність за неякісно зіграну роль на інших).

Як ми вже відзначали вище, соціологію цікавить соціально-типове в особистості. Виділяють такі типи особистостей:

- *Ідеальний* – тип особистості, що виступає ідеалом для членів даного суспільства, до якого вони прагнуть у майбутньому.

- *Базисний (нормативний)* – тип особистості, що об'єктивно необхідний для оптимального розвитку даного суспільства.

- *Модальний (реальний)* – тип особистості, що переважає в даному суспільстві (середній американець, студент, лікар). Його характеристики виявляються за допомогою соціологічних досліджень.

Ідеальний, модальний і базисний типи особистостей можуть збігатися або ні.

Якщо проаналізувати історію українського суспільства у XX й XXI сторіччях, то можна виділити такі **модальні типи особистості**:

- Особистість «розчинена» у суспільстві, не виділяється із системи традиційних суспільних зв'язків, вона засвоїла колективістську ідеологію, у рамках якої окрема людина – лише функціонально певний елемент суспільної системи. Цей тип особистості домінував у СРСР до періоду застою.

- Особистість, відчужена від суспільства, відповідає періоду розпаду тоталітарної ідеології й характеризується подвійною системою цінностей (для зовнішнього й внутрішнього користування).

- Амбівалентна особистість, свідомість якої складається з 2 частин – демократичних цінностей, з одного боку, і тоталітарних орієнтацій – з іншої. Цей тип був домінуючим у момент виникнення незалежної української держави.

- Сучасна особистість несе на собі відбиток світових глобалізаційних і трансформаційних процесів в українському суспільстві та ґрунтується на самобутньому національному менталітеті.

Можна виділити 3 **різновиди амбівалентного типу**:

1. конформно-амбівалентний – характеризується некритичним прийняттям різних соціально-політичних альтернатив, підтримкою рішень,

лідерів і організацій, які взаємовиключають один одне;

2. нігілістично-амбівалентний – заперечує будь-які альтернативи суспільного розвитку, негативно ставиться до будь-яких організаційних політичних сил;

3. мозаїчно-амбівалентний – характеризується суперечливим об'єднанням елементів демократичної свідомості, що формується, і тоталітарних структур, які руйнуються.

Чому важливо вивчати типи особистості? Ті або інші типи особистості складаються під впливом суспільства, а з іншого боку – зміни у свідомості, ціннісних орієнтаціях сприяють становленню нового суспільства, тобто можуть прискорювати або сповільнювати процеси.

Якщо конформно-амбівалентний тип приводить суспільство до авторитарної форми правління, нігілістично-амбівалентний – до бунту, то мозаїчна свідомість здається найбільш гнучкою, здатною до сприйняття демократичних норм.

### III

Соціалізація – це процес розвитку в людині її соціальної природи. **Соціалізація** – це процес засвоєння індивідом протягом життя соціальних норм і культурних цінностей того суспільства, до якого він належить, та їх відтворення. Завдяки процесам соціалізації формується й розвивається особистість.

На думку багатьох соціологів, здатність до соціалізації знаходиться в самій людині, при цьому сама соціалізація розуміється як засвоєння накопиченого в суспільстві досвіду. У процесі соціалізації індивід засвоює норми, цінності, знання, уміння. У результаті соціалізації людина здобуває якості, які дозволяють їй діяти в певних умовах місця й часу. Соціалізація є активним двостороннім процесом, тобто людина не просто пасивно здобуває певні риси, але й впливає на навколишнє середовище.

Соціалізація охоплює як цілеспрямований вплив на особистість

(виховання), так і стихійні, спонтанні процеси, що впливають на неї.

Функції соціалізації:

1. Для особистості соціалізація забезпечує пристосування до життя в соціумі.

2. Для суспільства соціалізація здійснює процес самооновлення, включення в його структуру нових поколінь, спадкоємність культурних традицій.

Прорахунки в соціалізації ведуть до порушення соціального порядку, росту соціальних відхилень.

На сьогоднішній день, як у західній, так й у вітчизняній соціології прийнято виділяти два основних етапи соціалізації: первинну й вторинну.

**Первинна соціалізація** – це засвоєння дитиною базового набору ролей, формування соціальних установок, засвоєння основних духовних цінностей, норм поведінки для нормального функціонування в суспільстві, тобто на стадії первинної соціалізації ми вчимося користуватися столовими приборами, їздити у громадському транспорті, вітатися, відзначати свята, поважати старших, поводитися з ровесниками та ін.

**Вторинна соціалізація** – це засвоєння додаткових соціальних ролей у процесі життя. Як правило, на етапі вторинної соціалізації відбувається засвоєння професійних ролей, ролі дружини або чоловіка, ролі виборця або політичного діяча та ін.

На кожному з етапів соціалізація здійснюється за такою структурою:

**1. Адаптація** – пристосування до нового або до умов, що змінилися. Людина наслідує правила, дотримання яких вимагає від неї суспільство, хоча внутрішньо може не розуміти їхнього змісту або бути не згодна з ними. Ми підлаштовуємося під розклад уроків, режим роботи, стандарти поведінки і т.ін.

**2. Інтеріоризація** – засвоєння цінностей, норм, знань нового оточення, включення їх у свій внутрішній світ. Правило, проходячи через самосвідомість, входить у структуру «Я» і стає регулятором поведінки в силу внутрішньої переконаності у справедливості такого порядку речей. У кожного з нас є набір

норм, які вкоренилися, закріпилися у свідомості. Більшість із нас свідомо, за внутрішнім переконанням у необхідності такого поведіння, не ходить оголеним громадськими місцями, не б'ється, не краде, миє руки перед їжею, чистить зуби.

3. **Екстеріорізація** – реалізація засвоєних норм, цінностей, зразків поведіння. Екстеріорізація може доповнюватися соціальною активністю, тобто продукуванням нових норм і цінностей.

Основними **агентами соціалізації** (тими, хто сприяє соціалізації людини) є родина, групи ровесників, інститут освіти (насамперед, дитячий садок і школа), засоби масової комунікації (телебачення, книги, інтернет), релігійні інститути (церква). На етапі вторинної соціалізації до них підключаються різні організації й установи (трудові колективи, політичні партії, суспільні об'єднання).

Соціалізація відбувається протягом усього життя, приносячи специфічні дивіденди. Вона виступає як певний соціальний капітал, дозволяє людині користуватися певною свободою, вибирати альтернативні лінії поведінки, тому що люди, які її мають, високо цінуються. Соціалізація розширює границі активного життя, що сприяє соціальному довголіттю.

Таким чином, особистість – це стійкий комплекс соціальних якостей, властивостей, що здобуваються під впливом відповідної культури суспільства й конкретних соціальних груп, до яких належить людина. Особистістю не народжуються, особистістю стають. Соціалізація – це процес засвоєння та відтворення індивідом протягом життя соціальних норм і культурних цінностей того суспільства, до якого він належить. В межах соціології розглядається соціальна структура особистості, яка складається з потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, мотивів, засвоєних норм поведінки, статусів та відповідних рольових знань і умінь. Вхідження людини в суспільство здійснюється за допомогою соціальних статусів і соціальних ролей. Соціальний статус людини – її позиція, місце в соціальній системі, пов'язане з приналежністю до певної соціальної групи. В першу чергу він характеризується певними правами й



обов'язками. Статуси поділяють за способом одержання, за формою закріплення, за важливістю для визначення місця людини в суспільстві. Займаючи конкретний статус, людина виконує відповідну соціальну роль – очікувану типову поведінку, пов'язану з соціальним статусом. Ситуація, пов'язана з необхідністю задовольняти суперечливі вимоги однієї, двох або більше ролей, називається рольовим конфліктом. Переважна більшість конфліктів у суспільстві – це рольові конфлікти.

#### IV

Ефективна робота будь-якої організації і досягнення ефекту синергії (ефективне об'єднання зусиль та енергії різних елементів системи) можливі за умови, що кожна особистість повинна бути повністю включена у структуру організації, систему комунікаційних зв'язків, технологічні і соціальні процеси, що відбуваються в організації. Для вирішення цього завдання кожен член організації повинен включитися в систему владних відносин, інтегруватися в організацію, в її підрозділи, бути лояльним до культурних норм організації та приймати існуючі і загальноприйняті основні цінності.

Будь-яка організація являє собою ієрархічну структуру, в якій кожен з членів організації займає певне місце, рангову позицію або статус. Кожному статусу в організації відповідає система соціальних норм і очікувань, які врешті-решт можуть виражатися у вигляді вимог до співробітника, що займає даний статус. Сукупність очікувань стосовно до індивіда, що займає певний статус в організації, називають **соціальною роллю особистості в організації**. Фактично кожна особистість не входить в організацію повністю (бо у неї існують статуси поза організацією), а тільки своєю роллю.

Організація в роботі з персоналом завжди стикається з питаннями, яким повинен бути член організації, на які основні характеристики особистості в організації слід звертати увагу.

Особистісні характеристики відіграють велику роль при призначенні працівника на конкретні посади, при прогнозуванні поведінки працівника, що виконує специфічні організаційні ролі. Для **вирішення завдання підбору і**

**розстановки членів організації** відповідно до виконуваних ними ролей, **необхідно враховувати** наступне:

1. Особистість являє собою складне явище, певну цілісність, розуміння якої пов'язане з урахуванням комплексу взаємопов'язаних характеристик.
2. Людина не поводиться однаково в різних ситуаціях (в першу чергу, це стосується ситуацій спілкування з іншими членами організації), що ускладнює використання простих оцінок особистостей.

Існує ряд способів, за допомогою яких можна виділити різні типи особистостей, а також виміряти силу будь-якої характерної риси поведінки, типової для даного індивіда. Наприклад, для цього можна використати особистісний опитувальник Айзенка, 16 факторний опитувальник Кеттелла, метод «проектних тестів».

Але особистісні типи можуть бути і не пов'язані з успіхами в тій чи іншій сфері діяльності (наприклад, працівники, які показали хороші результати при тестуванні, не завжди досягають успіхів у майбутній трудовій діяльності); крім того, немає точних описів взаємозв'язку трудової діяльності з кращими для цих позицій особистісними типами, а сама робота може до певної міри змінювати тип особистості. Керівництву організації важливо встановити, як поводить себе, чи буде себе вести той чи інший працівник при виконанні завдань. Тому для того щоб оцінити ступінь придатності конкретного індивіда для певного виду роботи, використовуються методики та опитувальники, що мають на меті виявити ділові якості, необхідні для здійснення трудової діяльності в організації. Найпоширенішими на сьогоднішній день є такі **методи оцінювання членів організації**:

- **Метод комітетів.** Оцінка проводиться групою експертів і націлене на з'ясування здібностей кандидата, що дають йому право претендувати на інші посади, зокрема, а на висунення на підвищення. Оцінення в узагальненому вигляді складає наступні чотири дії: вибір оцінюваних якостей, показників діяльності працівника; використання різних методів збору інформації; оцінна інформація має давати комплексне уявлення про людину; порівняння реальних

якостей співробітника з необхідними. Досліджувані набори якостей розробляються з урахуванням завдань, які виконуються за посадою. Зазвичай таких якостей набирається від 5 до 20.

- *Метод «360 градусів».* В рамках програм розвитку співробітників проводиться так зване оцінення за методом «360 градусів». Даний вид оцінення використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних боків. Інформацію одержують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках – і з клієнтами оцінюваного. На основі результатів оцінення надається розгорнутий зворотний зв'язок, який базується на об'єктивних даних і має розвиваючий характер. Інформація, отримана співробітниками, дозволяє не тільки оцінити свої сильні сторони і намітити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію в підрозділі. Дані оцінення за методом «360 градусів» стають основою для формування програми індивідуального розвитку співробітника.

- *Метод стандартних оцінок.* Здійснюється керівництвом. Керівник заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника протягом атестаційного періоду за стандартною шкалою.

- *Метод рейтингових поведінкових установок.* Базується на використанні «вирішальних ситуацій», на основі яких формується набір необхідних для працівника ділових та особистісних якостей, які і стають критеріями оцінки.

Важливо при дослідженні особистості в організації враховувати культурні, соціальні, ситуаційні та біологічні фактори, що впливають на її формування та діяльність.

Успішність розвитку особистості в організації залежить від її інтересу до праці, від зацікавленості у кінцевих результатах. Бажання особистості виконувати свої обов'язки в повному обсязі, докладати додаткові зусилля на пряму залежить від міри задоволеності її потреб організацією, в якій вона працює. Існує три групи теорій, що пояснюють виникнення потреб і

розглядають різні варіанти підвищення інтересу особистості до праці.

*Перша група – змістовні теорії мотивації*, які намагаються знайти серед потреб людини такі, що обумовлюють ставлення до праці. Серед авторів цих теорій – Абрахам Маслоу, Девід Макклелланд, Фредерік Герцберг.

Змістовні теорії намагаються поєднати біологічні аспекти людської життєдіяльності з психологічними. Результатом досліджень представників цих теорій є виявлення потреб, прагнення до задоволення яких може привести людину до бажання працювати ефективніше.

А. Маслоу виходив з концепції ієрархічності потреб людини. В основі піраміди він бачив фізіологічні потреби в їжі і сні, а на вершині – розвинені потреби особистості, яка потребує самореалізації. Для пробудження інтересу необхідно переходити до задоволення потреб вищого рівня.

В основі двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга закладена інша концепція. Він розділив потреби працівника на дві групи: гігієнічні і мотивуючі. В першу групу ним були включені потреби, які належать до усунення негативних факторів, пов'язаних з працею. Це достатня для задоволення фізіологічних потреб зарплата, безпечні умови праці, хороші відносини в колективі, відсутність тиску з боку керівництва. Термін «гігієнічні» має на увазі в даному випадку не стільки фактор належних умов праці, скільки фактор психофізичної гігієни, позбавлення від неприємних психологічних моментів. Другу групу мотивуючих факторів становлять потреби в задоволеності процесом роботи, в існуванні системи оцінення та визнання заслуг, кар'єрного зростання, інших факторів, що визначають успіх.

Перша група чинників, на думку Ф. Герцберга, повинна утримувати співробітника на конкретному робочому місці, тоді як друга – спрямована на підвищення трудового ентузіазму, створення бажання підвищувати ефективність дій. Додатково автор ввів поняття «задоволеності» і «незадоволеності» умовами праці, які можуть впливати на окремі елементи поведінки людини. Гігієнічні фактори в інтерпретації Ф. Герцберга частково відповідають базовим потребам піраміди Маслоу, а фактори, що мотивують –

знаходять відображення на двох верхніх поверхах піраміди.

Д. Макклелланд шукав основи мотивації в задоволенні тільки трьох потреб вищого рівня: у владі, успіху і причетності. Пріоритетна потреба – потреба у владі, можливості контролювати вчинки інших людей і впливати на них, визначати хід подій, що відбуваються навколо і за участю суб'єкта. Потреба в досягненні успіху включає не тільки бажання успішно вирішувати поставлені завдання, а й потреба в прийнятті на себе відповідальності. Третя потреба – потреба в причетності, приєднанні або у встановленні соціальних зв'язків різного рівня.

Другу групу складають *процесуальні теорії*, які досліджують поведінку людей, ґрунтуючись на їх очікуваннях, сприйняттях, внутрішніх установках. Подібні ідеї розвивали Джон Адамс, Віктор Врум, Лайман Портер і Едвард Лоулер.

Автори процесуальних теорій визнають, що в системах мотивації необхідно враховувати потреби працівників. Однак базовою установкою для стимулювання до праці вважають можливість впливати на поведінку суб'єкта, використовуючи внутрішні установки і очікування. Поведінка визначається сприйняттям, очікуваннями, пов'язаними з конкретною ситуацією, і можливими наслідками обраного ними типу поведінки. Важливо, що коли особистість приймає рішення про належну поведінку в конкретній ситуації, то вона виходить не з зовнішніх передумов, а з власної оцінки доцільності тієї чи іншої манери поведінки.

У концепції В. Врума, наприклад, ефект мотивації відбувається не на основі потреби співробітника, а в результаті його роздумів і співвіднесення поставлених завдань і пропонованого мотивуючого результату, оцінки його реальності і зіставлення його з дійсними намірами особистості. В рамках такого розумового процесу, результатом якого стає реалізація внутрішнього спонукання працівника до праці, виділяють чотири ключові моменти:

- очікування досягнення певної якості ефективності праці залежно від прикладених зусиль;

- очікування результату, залежить від ефективності виконання роботи;
- інструментальність, або розуміння, що якість роботи, досягнення результатів стає єдиним інструментом для отримання оголошеної винагороди;
- визначення дійсної цінності винагороди: якщо особистість вважає її незначною або не відповідає зусиллям, рівень мотивації різко знижується.

Додатково автор використовує поняття валентності. Валентність визначає, наскільки в поданні особистості цінність винагороди відповідає очікуванням, і як залежно від цього формується ступінь задоволеності або незадоволеності співробітника.

Мотивація співробітника в теорії В. Врума залежить від очікувань, які пов'язані з тим, наскільки в поданні співробітника передбачувані витрати приведуть до отримання бажаної винагороди.

Теорія справедливості, або теорія рівності Дж. Адамса говорить, що мотивувати працівника можна, якщо вивчити його оцінку ситуації і відносин з роботодавцем, а також його уявлення про справедливість відносин. У концепцію справедливості входить не тільки оцінка, яку компанія ставить трудовому внеску працівника, але і порівняння власної ситуації працівника з аналогічними відносинами, що стосуються інших працівників або трудових колективів. Працівники порівнюють і розмір дійсних або передбачуваних трудових внесків, і розмір винагороди. При цьому можливе почуття несправедливості становиться серйозним демотивуючим фактором.

Процесуальна теорія справедливості описує шість типів реакції особистості на стан нерівності або несправедливості, в цьому випадку вона:

1. Під час праці знижує рівень власної продуктивності, починає економити сили.
2. Робить дії, щоб підвищити рівень своєї компенсації, наприклад, вступає в переговори з керівництвом.
3. Починає сприймати зниження своєї компенсації як об'єктивний фактор і переоцінює себе і свої можливості; у нього знижується самооцінка, а значить, і можливості для подальшого підвищення продуктивності праці.

4. Починає робити різні дії, щоб знизити рівень винагороди колеги, який, на його думку, отримує несправедливо високу винагороду.

5. Перестає порівнювати себе з референтними персонами, вирішивши, що оплата їхньої праці ґрунтується на необ'єктивних факторах, наприклад, на особистих взаєминах.

6. Залишає підрозділ, переходячи в інший, або звільняється з організації.

Американські вчені Л. Портер і Е. Лоулер виділили 5 базових елементів ефективної мотивації, яка включає:

- зусилля, витрачені особистістю під час праці;
- особисте сприйняття власної праці і порівнянність винагороди;
- результати, які отримані в дійсності;
- рівень і реальна цінність винагороди;
- ступень задоволеності особистості.

Важливо, що модель Портера–Лоулера ґрунтується на самооцінці особистістю якості і ефективності своїх зусиль під час праці, на зовнішньому оціненні її здібностей і можливостей, а також на рівні усвідомлення себе як структурної одиниці організації. Відповідно до теорії, рівень зусиль, прикладених особистістю, завжди залежить від цінності винагороди і впевненості працівника в тому, що саме прикладена кількість зусиль послужить підставою для отримання винагороди. Автори наполягають, що винагорода завжди має відповідати результатам праці, і співробітник повинен задовольняти потреби завдяки винагороді. Причому порівнянність зусиль і винагороди є однією з ключових потреб, на яких ґрунтується ефективна мотивація.

У третю групу входять **теорії, які вивчають безпосереднє відношення особистості до праці**, наприклад, теорія «Z» Вільяма Оучи або теорія «X» і теорія «Y» Дугласа Макгрегора.

Теорія «X» та «Y» Д. Макгрегора присвячена реалізації завдань з мотивації особистості, що займає високі управлінські позиції. Він вважав, що чи не єдиним мотивуючим фактором для такого типу особистості є ступінь контролю над підлеглими. Автор позначає авторитарний стиль керівництва –

«Х», демократичний стиль – «У».

Авторитарний стиль характеризується тим, що всі повноваження з управління персоналом концентруються в одній особі і встановлюється прямий диктат бажаної манери поведінки і методів вирішення завдань. Така поведінка керівника пояснюється не тільки особистими якостями, а й об'єктивними причинами:

1. Людині від природи не властиво проявляти ініціативу, відчувати бажання працювати, навпаки, є потреба перекласти обов'язки на інших.
2. Для співробітника характерна відсутність честолюбства, він вважає за краще не брати на себе відповідальність і перекладати на інших обов'язку брати рішень.
3. Ефективність діяльності досягається тільки примусом і страхом перед застосуванням заходів дисциплінарного впливу.

Демократичний стиль керівництва ґрунтується на протилежних передумовах. У процес прийняття рішень залучені всі або більшість членів організації. Постулати демократичного стилю:

1. Праця для людини – природний процес, одна з ключових потреб.
2. При створенні сприятливих умов для самореалізації людина вибере таку манеру поведінки, яка буде характеризуватися відповідальністю і високим рівнем самоконтролю.
3. Людина здатна самостійно приймати творчі рішення, але у звичайних умовах реалізує таку здатність тільки частково.

Теорія Д. Макгрегора отримала своєрідне продовження в теорії «Z» Вільяма Оучи, що як ключовий елемент мотивації запропонував саму корпорацію, побудовану за клановим принципом. Автор формулює правила не стільки мотивації окремої особистості, скільки управління підприємством в цілому. До підвищення ефективності праці особистості повинно привести дотримання правил:

1. Наймання кадрів на довгостроковий період. Потреби біологічного порядку включають і впевненість у завтрашньому дні, тому стабільність



збереження робочого місця усуває деякі демотивуючі чинники.

2. Прийняття рішень на колективній основі. Колективні рішення підвищують відповідальність, яка формується ставленням колективу. Одночасно рішення є більш ефективними, тому що думка групи дозволяє враховувати більше факторів, які мають значення для справи.

3. Кадри повинні оцінюватися і просуватися повільно, при цьому діюча система заохочень має стимулювати процес самоосвіти.

4. Контроль повинен мати в основному неформальний характер, при цьому необхідно використовувати його чіткі критерії і системи оцінення результатів.

5. Кар'єра повинна мати неспеціалізований, нецільовий характер. Особистість, яка зростає за рівнями ієрархії, повинна мати можливість працювати на різних посадах і в підрозділах, що допоможе їй отримати повне розуміння специфіки роботи організації.

6. Увага до потреб членів організації, розуміння цінності кожної людини для спільної справи, турбота про неї.

Використання цих теорій мотивації в роботі організацій може давати хороші результати щодо розвитку особистості у неї.

### **Контрольні запитання:**

1. Що таке особистість та її характеристики?
2. З яких складових будується особистість?
3. Що таке соціальний статус та соціальна роль? Як співвідносяться ці поняття?
4. Чим відрізняються запропоновані статуси від досягнутих?
5. Що таке рольовий конфлікт та які його різновиди ви знаєте?
6. Назвіть способи розв'язання рольових конфліктів і зняття рольової напруги.
7. Назвіть типи особистостей та охарактеризуйте кожний з них.
8. Що таке соціалізація?

9. Назвіть функції соціалізації.
10. Охарактеризуйте етапи соціалізації.
11. Чим характеризується соціальна роль особистості в організації?
12. Що необхідно враховувати для вирішення завдань підбору і розстановки членів організації?
13. Які способи дозволяють з'ясувати особистісні характеристики членів організації?
14. Які методи оцінки ділових та професійних якостей членів організації ви можете згадати?
15. Які варіанти підвищення інтересу особистості до праці пропонують мотиваційні теорії?
16. Які змістовні теорії мотивації ви знаєте? У чому полягає їх сутність?
17. Які процесуальні теорії мотивації ви знаєте? У чому полягає їх сутність?
18. Які теорії, що вивчають безпосереднє відношення особистості до праці ви знаєте? У чому полягає їх сутність?

### **Література**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 467 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 500 с.
3. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – Київ : КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу/ К. М. Дідур // Електронний журнал «Ефективна економіка» – 2011. – № 11.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. / А. М. Колот; – Київ: КНЕУ,

2002. – 337 с.

6. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2013. – 309 с.
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
8. Скібіцька, Л. І. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – 2-ге вид. – Київ : Кондор, 2009. – 383 с.
9. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : Підручник/ Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – Київ: Либідь, 2004. – 448 с.

### Розділ 3. Організаційна динаміка

1. Сутність та типологія соціальних змін в організації.
2. Основні напрямки змін в організації.
3. Типи організаційних змін.
4. Головні причини опору інноваціям.

#### I

Організація може існувати досить тривалий термін, що перевищує життя людини. Але жодна організація, навіть талановито спроектована, не протримається довго, якщо в її межах не відбуваються певні зміни й нововведення. Ця умова є наслідком кількох обставин:

- по-перше, середовище, в якому функціонує організація, є рухомим: змінюється кон'юнктура ринку, попит на товари, відбувається глобалізація, зміни в моді, законодавстві, політичній ситуації, з'являються нові ідеї, технічні засоби, поширюються інформаційні технології, з'являються нові специфічні риси працівників, зайнятих в організаціях тощо. Зміни в оточенні перешкоджають безкінечно підтримувати організаційний ефект і досягати мети на звичайному рівні;
- по-друге, в межах самої організації обов'язково накопичуються негативні явища, відбуваються дезінтеграційні процеси, зростає невизначеність і поширюється анархія.

Взагалі тенденція до розпаду, руйнування структур є загальною закономірністю складних систем, якщо не діє протилежний чинник, що стабілізує й впорядковує об'єкт. Відповіддю на виклик зовнішніх обставин та погіршення внутрішніх справ є цілеспрямовані дії, що пов'язані зі змінами й нововведеннями в організаціях. Хто може бути ініціатором реформи організації, залежить від її типу й статусу. Імпульс до змін може надійти від керівної структури – це стосується підпорядкованих організацій, але, звичайно, ініціативу може проявити власне керівництво, акціонери, наглядова рада тощо.

У переважній більшості випадків проведення цілеспрямованих змін в організації пряме або побічно пов'язане зі змінами зовнішнього середовища або змінами усередині організації. Таким чином, має місце ситуація породження одних змін іншими.

Зміна – це процес руху і взаємодії предметів і явищ, які сприяють переходу від одного стану до іншого, виникнення у них нових властивостей, функцій, стосунків. Організаційні зміни означають різні типи нововведень та перетворень, що можуть здійснюватися у різних структурних складових організації як соціальної системи і здатні перешкоджати рецесійним (спад, застій) тенденціям, забезпечувати ефективне використання її наявних ресурсів.

Зміна в організації призводить до її переходу від одного стану до іншого, виникнення у неї нових властивостей, функцій, відносин. Науковці виокремлюють три етапи фундаментальних змін в організаціях, що відбулися в ХХ ст. Перший був пов'язаний з відокремленням управлінських функцій від власників і перетворенням управління на професійний вид діяльності. Другий етап – поява командно-адміністративних організацій з чіткою вертикальною ієрархією і високим рівнем централізації рішень. Третій етап – перехід до організацій з переважанням горизонтальних структур і зв'язків, інформаційних технологій, що ґрунтуються на широкому використанні спеціальних знань і системних методів прийняття рішень.

Зміни організації підрозділяються на два основні типи.

1. *Незаплановані, стихійні (реактивні, спонтанні)* – рефлексивна реакція на непередбачені обставини. Як правило, відповідні дії відбуваються за умов браку часу, вони недостатньо продумані і не дозволяють організації ефективно адаптуватися до оточення. Причиною цих змін може бути спілкування членів організації з представниками інших соціальних об'єднань, після чого можливе несанкціоноване запозичення технічних нововведень або нових методів поведінки. Зазвичай, ними управляти практично неможливо, оскільки вони є наслідком дій зовнішнього середовища і погано усвідомлюються керівниками організації.

2. *Штучні, планові*, які здійснюються згідно з розробленою стратегією, планом, в якому організація намагається спрогнозувати свої дії з урахуванням майбутніх подій. Для цього вивчаються тенденції розвитку зовнішнього середовища, можливі загрози, а також сильні і слабкі сторони організації, окреслюються варіанти протидії негативним впливам. Мета таких планів – підготувати організацію до можливих змін середовища, протистояти несприятливим впливам випадкових факторів. Вони здійснюються свідомо, цілеспрямовано, в процесі чого змінюються статус організації, її структурні компоненти з метою адаптації організації до зовнішнього середовища, зміцнення владних основ управління, інтеграції окремих структурних одиниць.

В теорії соціальних змін усі планові зміни поділяються на інновації і дифузії. Під *інновацією* розуміють будь-яку заздалегідь сплановану і цілеспрямовану зміну в організації, що містить елементи нових знань, навичок або способів дій, що стосується політичної (владної), технічної і культурної сфер діяльності організації. Під *дифузією* розуміють будь-яку заздалегідь сплановану і цілеспрямовану зміну в організації, основні елементи якої привнесені до організації із зовнішнього середовища.

Цілі таких змін можуть бути наступні:

- 1) створення оптимальної структури управління, коли після здійснення інновацій спостерігаються позитивні зрушення в можливостях керівників впливати на поведінку підлеглих (наприклад, інновації можуть бути спрямовані виключно на підвищення авторитету керівництва, престижу керівників або на зміну методів дії на підлеглих);
- 2) вдосконалення системи цілей організації (наприклад, орієнтація на створення нових продуктів або на зміну критеріїв досягнення успіху), що з неминучістю приводить до значних змін у структурі організації, роботі з персоналом і т. д.;
- 3) створення досконаліших технологічних умов або дій, що кінець кінцем повинне забезпечити підвищення адаптації до умов зовнішнього середовища;
- 4) формування більш ефективної системи мотивації членів організації, сприяння інтеграції усіх компонентів організації, орієнтація працівників на

мету організації;

5) зміна систем постачання ресурсів і збуту продукції, що також може сприяти підвищенню здатності до адаптації системи до зовнішнього середовища.

Вчені виділяють *основні етапи зародження змін і їх упровадження в організацію*, а саме:

1. *Усвідомлення необхідності змін в організації.* Керівництво повинно передбачати зміну ситуації в зовнішньому середовищі, проводити випереджаючі зміни, щоб попередити конкурентів. Для цього необхідно проведення усебічного аналізу ситуації, який включає самооцінювання, вивчення характеристик зовнішнього середовища і порівняння власної організації з іншими компонентами зовнішнього середовища, створення цілісного бачення ситуації, визначення послідовності етапів інновацій.

2. *Створення нового бачення.* На цьому етапі здійснюється процес поширення підтримки і схвалення інновацій серед більшості членів організації за допомогою інформування про недоліки, існуючі в організації, можливості їх усунення, реклами нововведень, навчання новому членів організації та демонстрації інновацій на прикладі інших організацій.

3. *Інституціоналізація змін.* Сукупність практичних дій, спрямованих на створення нових соціальних зв'язків, що забезпечують роботу в змінених умовах. Паралельно відбувається злам старих норм і процедур діяльності та впровадження інновацій в усі структури організації, можливе запозичення із зовнішнього середовища, засвоєння нових ролевих вимог і нормативних процедур, які є діяльнісною складовою нових елементів культури організації.

## II

До основних напрямків змін в організації належать: кадрові зміни, зміни у структурі організації, зміни «м'якої» складової.

### I. Кадрові зміни в організації.

Перше, на що звертають увагу реформатори, – кадровий склад, персонал організації. Популярний засіб підвищення ефективності організацій – *заміна керівництва*. Така доля чекає на переважну більшість перших осіб тих

організацій, де справи йдуть кепсько. Голова правління банку, директор підприємства, начальник райвідділу поліції, головний тренер футбольної команди або режисер театру можуть бути усунені з посади відповідною інстанцією чи реальним власником об'єкта, якщо результати діяльності підпорядкованих їм установ не є задовільними. Цей захід виявиться позитивним, якщо новий керівник вдасться до змін, запропонує нову політику, розпочне більш широкі кадрові зміни, і його новації будуть виправданими.

Популярний напрямок змін, до якого вдаються керівники, – *нова кадрова політика*, тобто підбір і розміщення людей на ті чи інші позиції у структурі організації за певними принципами. Кадрові зміни можуть бути поступовими, плановими або раптовими й радикальними (різке скорочення штату, вимушене звільнення персоналу). Керівництво визначає загальну стратегію кадрової політики. Наприклад, метою кадрових змін може бути: а) добір фахівців певного рівня й профілю кваліфікації; б) омолодження колективу; в) навчання або перепідготовка персоналу з подальшим підвищенням посади перспективних працівників і т. ін. У великих організаціях існують спеціальні підрозділи (відділи кадрів) та заступники перших керівників з кадрових питань, на яких покладається добір кадрів, робота з персоналом відповідно до політики, визначеною на найвищому рівні. Робота з кадрами є самостійною функцією організацій, що має назву *кадрового менеджменту* (управління персоналом).

Зміни у керівництві й колективі необхідні та важливі, але вони не зачіпають суті організації. Непорушними залишаються ієрархія, система управління, структура, засади, норми, традиції, на яких побудована організація.

## II. Зміни у структурі організації.

На етапі виникнення й розширення організації актуальним є *ускладнення структури*: поява нових ланок керівництва, наприклад, введення посад заступників у першого керівника; виникнення штабних ланок; формування спеціалізованих відділів, служб. Динамічні організації, які, наприклад, планують мати регіональне значення або захопити ринки у масштабах країни, створюють філії в різних містах держави. Паралельно розробляється



нормативна база організації, видаються накази, приймаються інструкції, що регламентують діяльність людей, підрозділів, філій відповідно до вимог нової структури, нарешті, складаються традиції спілкування та взаємовідносин різних ланок структури. Розгалуження й ускладнення організаційної структури супроводжується тенденцією до бюрократизації, що відбиває прагнення керівництва на усіх рівнях ієрархії передати частину своїх функцій до заступників, і, таким чином, різко збільшується управлінський апарат. Ця тенденція згодом перетворюється на деструктивну, своєрідну патологію (хворобу) організацій; “переобтяжена” структура знижує ефективність управління, робить організацію малорухомою й занадто затратною.

На певному етапі життєдіяльності організації актуальними стають зміни протилежного змісту – *спрощення структури*, ліквідація зайвих ланок управління або відділів та служб, що себе вичерпали й утратили чинність для досягнення головних цілей. Така фаза у діяльності організації може перетворитися на справжню внутрішню *реорганізацію*. Це є радикальною зміною структури, а, можливо, й цілей та засад діяльності організації. Реорганізація може суттєво зачіпати інтереси працівників, бо ліквідація посад, структурних підрозділів, філій, перепідпорядкування, перерозподіл владних повноважень поміж суб’єктами управління призводять або до скорочення чисельності персоналу й вивільнення працівників, або змушує працівників змінювати професію й статус в організації.

Великі компанії, корпорації, університети змушені рано чи пізно вдаватися до *децентралізації*. У результаті структурні підрозділи перетворюються або на самостійні філії, або набувають більшої автономії. Це – об’єктивний процес, хоча і не завжди він є безболісним, бо центральне керівництво вимушене миритися з передачею частини власних повноважень до начальників підрозділів, керівників філій. Буває і так, що вдала філія прагне відірватися від материнської організації і перетворитися на повністю самостійну установу.

### III. Зміни «м’якої» складової організації (культурні зміни).

У сучасних теоріях організацій і менеджменту усе більше уваги приділяється людській свідомості, самопочуттю персоналу, духовному аспекту професійної діяльності в організаціях.

Раціональні штучні зміни безпосередньо пов'язані з соціалізацією індивідів до нових норм і стосунків, до ролевих вимог. Це стосується як формальних (діючих на рівні структури), так і неформальних (діючих на рівні соціальних груп) кодексів, а також особистісного, суб'єктивного сприйняття ролевих вимог.

Соціалізація членів організації до нових норм здійснюється в декілька етапів.

*Етап 1.* З'являється згода з необхідністю введення змін в організації, яка досягається через пропаганду і демонстрацію нових можливостей.

*Етап 2.* Здійснюється первинне освоєння нових ролей і позицій у змінній структурній одиниці організації на підставі їх оцінення і порівняння з традиційними, вже наявними нормами, технологічними новинками і зразками поведінки.

*Етап 3.* Виробляються особистісні (внутрішні) установки на проведення і підтримку інновацій, які охоплюють усе більше число співробітників.

*Етап 4.* Відбувається інтерналізація (прийняття) норм і звикання до них на неформальному рівні.

*Етап 5.* Формуються процедури наслідування нових норм і контроль за їх виконанням, налагоджуються механізми передачі нових норм.

*Етап 6.* Нові норми і ціннісні орієнтації повністю заміщують старі норми. Процес закінчується.

Основною труднощию при впровадженні інновацій є не засвоєння нових ролевих вимог і очікувань (при досить високому професіоналізмі і наявності навичок у працівників це питання вирішується чисто технічно), а прийняття нових норм і цінностей, усвідомлення того, що нові норми, організаційні перебудови і нові умови діяльності корисні, безпечні і більш значущі для досягнення цілей в даній ситуації. Таким чином, процес соціалізації практично

повторює у своїх етапах процес інтеграції індивідів у нових умовах.

### III

Наш час – пора значних змін, що торкнулися не лише індустриально розвинених суспільств, але й тих, що розвиваються, а це, своєю чергою, дуже позначається на організаціях, які в них діють. Багатьом із них довелось суттєво, а часом і докорінно, змінити способи ведення справи. Розвиток організації – це постійні цілеспрямовані зміни в управлінні та функціонуванні організації.

Зміни та нововведення, що відбуваються в соціальних організаціях, можна поділити на різні типи.

I. Залежно від об'єктів змін:

- операційні зміни, які пов'язані з поліпшенням виробничих процесів, процедур (технологічні);
- трансформаційні зміни, спрямовані на оновлення організації в цілому, переорієнтацію її функціонування (структурні, зміни персоналу, зміни в цілях і культурі організації). Варто пам'ятати, що всі зміни в організації взаємопов'язані.

II. За змістом зміни поділяють на: економічні, соціальні, матеріально-технічні, технологічні, управлінські, психологічні.

III. За масштабом – зміни стратегічні (метою яких є реалізація перспективних цілей) й тактичні (вони допомагають поетапно, крок за кроком, реалізувати нововведення шляхом вирішення поточних проблем).

IV. За термінами здійснення – короткострокові (менш ніж рік), середньострокові (1 – 5 років) і довгострокові (більше 5 років).

V. За періодичністю проведення – одноразові й систематичні (можливо багатоступінчасті).

VI. За ознакою ставлення до змін персоналу – ті, які в цілому підтримуються, й ті, що викликають активний опір.

VII. За цілями, які реалізує організація *в межах її структурної конфігурації*, – зростання (розвиток) і скорочення.

VIII. Відповідно до глибини і характеру змін – локальні (часткові,

фрагментарні, стосуються окремих підрозділів чи сфер діяльності) та кардинальні, великомасштабні (глибока і багатостороння реорганізація). Великомасштабні зміни, здійснювані в організаціях, являють собою складні процеси, що зачіпають інтереси багатьох людей. До числа основних видів таких змін відносять: зміну стратегічного курсу організації; злиття декількох організацій; впровадження або перебудову системи обробки даних, що реалізується на сучасних технічних засобах; зміну принципів або ринків збуту; впровадження нового стилю управління і т. ін.

IX. За швидкістю здійснення – еволюційні (поступові) або революційні (стрибкоподібні).

X. За формою проведення – примусові (в умовах дефіциту часу чи значного спротиву членів організації) або адаптивні (поступове здійснення змін шляхом проб і помилок) чи змішані.

XI. Залежно від мети здійснення – проактивні (спрямовані на виправлення виявленої помилки) або реактивні (здійснюються для запобігання виникнення проблеми).

Кожна організація існує в мінливому середовищі і неминуче теж безперервно змінюється. Тому організації з бюрократичною, негнучкою системою, зазвичай, неефективні. Організаціям, які відзначаються жорсткою системою ієрархії, високим ступенем професійної спеціалізації, обмеженим колом завдань кожного працівника, негнучкими правилами та процедурами, а також управлінням без особистої відповідальності, важко адекватно реагувати на зміни в оточенні. Потрібно, щоб структура організації була гнучкою і легко пристосовувалася до змін. Система організації має передбачати, з одного боку, високу відповідальність її працівників, а з другого, – можливість виявити ініціативу, яка має шанс на підтримку.

Запровадження змін в організації – справа непроста і витратна. Проте багато організацій успішно долають цей бар'єр. Організації з гнучкими структурами, які легко пристосувати до новацій, мають у цьому сенсі значні переваги над організаціями, структури яких жорсткі й нединамічні. Організації,

які досягають успіху, свою головну проблему вбачають у необхідності управляти так, аби встигати за змінами.

#### IV

Поведінка кожної людини орієнтована передусім на стійкість, соціальний порядок. За старих умов дії членів організації звичні, багато в чому базуються на зручному автоматизмі. Для впровадження інновацій доводиться долати опір змінам.

Оскільки бачення нового, необхідність змін найчастіше розуміють на верхніх рівнях управління організацією, опір може відбуватися практично на усіх підпорядкованих рівнях. Сила опору залежить від міри інформованості членів організації відносно її зовнішньої політики, від розуміння не лише важливості змін, що проводяться, для усієї організації, але і бачення власної ролі у змінній організації. При цьому кожен член організації повинен співвідносити інновації з власними цілями і власною вигодою.

*Головні причини, що викликають опір: технічні, політичні і культурологічні.*

**Технічні причини**, пов'язані з дією так званих технічних умов організації, які є способами з'єднання людських і технічних ресурсів в організації. К причинам такого роду відносять наступні.

- Відсутність ресурсів і комунікацій для здійснення інновацій (коли керівництво організації, плануючи проведення інновацій, переоцінює свої можливості, а керівники нижчих рівнів управління, знаючи реальну картину, чинять опір змінам).
- Внутрішня роз'єднаність організації (наприклад, соціальні конфлікти між окремими групами в організації; культурні відмінності (різні цінності, засвоєні норми, стереотипи); неправильна позиція керівників; відсутність ідентифікації з колективами організації може викликати опір інноваціям у окремих груп в організації).
- Невідомий результат або страх перед невідомістю, неясність цілей

(члени організації не бачать перспективи впровадження інновацій і тому у них виникає відчуття можливого провалу або негативних наслідків, у зв'язку з чим вони намагаються ідеалізувати існуючий стан організації і чинять опір нововведенням. Невизначеність майбутніх дій, відсутність розподілу діяльності на етапи відповідно до цілей організації породжує у працівників ілюзію нездійсненності планів і недоцільності змін, що проводяться).

- Відсутність лідерів, що підтримають зміни.
- Витрати від змін (у разі тривалої успішної діяльності організації у працівників виробляється звичка і їм психологічно складно переступити через неї і зіткнутися з невизначеністю та можливими витратами).
- Відсутність системи навчання і консультування. Без цього неможлива повна соціалізація індивідів відносно до нововведень, отже опір змінам стає практично неминучим.

**Політичні причини** опору змінам пов'язані з перерозподілом влади при структурних і культурологічних змінах в організації. У разі значних структурних змін перед керівниками різних рівнів завжди стоїть питання: хто і в якій мірі буде залучений до ухвалення управлінських рішень в новій ситуації. Усе це визначає основні причини опору. До них належать:

- Загроза впливовим статусам, можливість втратити вплив і авторитет.
- Вірогідність критики керівників (побоюючись критики та її наслідків, багато керівників в організації прагнуть уникати нововведень, доводячи переваги свого колишнього способу дій).
- Зміна порядку ухвалення рішень (нові способи ухвалення управлінських рішень можуть бути більш складними для керівника, що викликає опір нововведенням).
- Зміна форм владної дії (наприклад, керівник до проведення змін орієнтувався на владу примусу, але при зміні ситуації він вимушений використовувати референтну владу або владу експерта. Опір змінам може

тривати до тих пір, поки керівники не адаптуються до нових умов застосування влади).

**Культурологічні причини** опору змінам пов'язані зі зміною цінностей і соціальних норм, які діють в організації. До таких причин відносять наступні:

- Вплив колишніх цінностей, традицій. Він супроводжується явним або неявним відторгненням нових цінностей, причому сила інерції прихильності до старого дуже велика. Це базується на звичках і стереотипах, що полегшують людям орієнтуватися в оточенні.
- Дія нормативного контролю. Звичні формальні та неформальні норми, що були вже засвоєні працівниками та стали найбільш зручними, звичними. Дотримання норм контролюється у тому числі інструментами неформального контролю, громадська думка схильна трактувати новації певними відхиленнями від сталого порядку.

Таким чином, організаційні зміни – це різного роду перетворення в організації в цілому або в її складових. Організаційний розвиток – це процес удосконалення організації, спрямований на вирішення проблем, що стосуються реалізації її потенційних можливостей та регулювання соціальних процесів. На відміну від організаційних змін організаційний розвиток характеризується спрямованістю на поліпшення, вдосконалення, на вирішення проблем. На практиці зміни можуть як сприяти розвитку організації, так і перешкоджати йому. Наприклад, введення нової бюрократичної процедури в систему управління організацією може стати гальмом для проходження інформації, а отже, затримувати прийняття рішень, знижувати оперативність реагування на ситуацію, що склалася.

### **Контрольні запитання:**

1. Визначте поняття «зміни в організації». Навести приклади змін, що торкаються технічної, політичної та культурної сфер її діяльності.
2. Навести приклади незапланованих (стихійних, спонтанних) та планових змін в організації.
3. На прикладі пояснити, які можуть бути цілі змін в організації.

4. Пояснити сутність та навести приклади типових кадрових змін в організації.
5. Пояснити сутність та навести приклади типових змін у структурі організації.
6. Пояснити, у чому сутність зміни «м'якої» складової організації (культурні зміни). Навести їх приклади.
7. Організація знаходиться на етапі інституціоналізації змін. У чому суть інституціоналізації змін? Яке значення має процес інституціоналізації змін для організації?
8. У деякій конкретній ситуації говорять, що в організації існують технічні причини опору змінам. У чому полягає суть цих причин?
9. Проведення інновацій в організації гальмується через прихильність працівників колишнім цінностям. До якого класу причин опору інноваціям слід віднести цю причину?
10. Керівництво організації випробовує невизначеність відносно орієнтації організації в зовнішньому середовищі. Який вид невизначеності спостережуваний в даному випадку?
11. Які види невизначеності можна виділити в діяльності сучасних організацій? Який вплив вони чинять на процес проведення інновацій в організаціях?

### **Література**

1. Рущенко І. П. Загальна соціологія : підручник / І. П. Рущенко. – Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2004. – С. 323 – 333.
2. Мельнік О. Г. Організаційні зміни: сутність та види/ О. Г. Мельнік, Р. С. Косчик //Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип.19.3 – С. 233.
3. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ: Кондор, 2005. – С 162 – 172.
4. Менеджмент організацій та адміністрування / Режим доступу: [https://pidruchniki.com/74998/menedzhment/tipi\\_zmin](https://pidruchniki.com/74998/menedzhment/tipi_zmin)
5. Фролов С. С. Организационные изменения/ С. С.Фролов // Социология организаций: Учебник. Гл.11 – М.: Гардарики, 2001. – Режим доступа: <http://uchebnik-online.com/63/11.html>





## **Розділ 4. Комунікативні процеси в організаціях**

1. Комунікативний процес та типи комунікацій.
2. Комунікативні зв'язки в організаціях. Комунікації між рівнями організації (вертикальна структура, горизонтальна структура). Електронні засоби комунікацій.
3. Комунікаційні бар'єри.
4. Види моделей комунікацій.

### **I**

Кожна людина щодня користується комунікаціями, але лише деякі це роблять досить узгоджено. Майже неможливо переоцінити важливість комунікацій в управлінні. Майже все, що роблять керівники, аби полегшити досягнення цілей організації, потребує ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, то вони не зможуть і працювати разом, формулювати цілі й досягати їх.

*Комунікації* – це складний процес, що складається з взаємозалежних кроків. Кожен з цих кроків потрібен для того, щоб зробити наші думки зрозумілими іншій особі. Мета кожного керівника – зробити процес комунікації найефективнішим і не втратити при цьому змісту.

Численні дослідження свідчать: керівники організацій багато часу витрачають на комунікації. Це обумовлено специфікою праці і функціями менеджера – участь у інформаційному обміні й постійне спілкування з людьми. Саме тому, що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, комунікації є процесом, що зв'язує людей в організаціях.

Хоча загальноприйнятим є те, що комунікації мають велике значення для успіху організацій, більшість американських, англійських і японських керівників вважають, що проблеми комунікаційного плану є головними перепонами на шляху досягнення ефективності організацій. Отже, обмін інформацією для них є однією з найскладніших проблем у організаціях.

Глибоко усвідомлюючи комунікації на рівні особи й організації, керівники повинні вчитися знижувати частоту випадків неефективних комунікацій і ставати, таким чином, більш ефективними менеджерами. Керівники, що ефективно працюють, – це ті, хто ефективні в комунікаціях. Вони уявляють суть комунікаційного процесу, мають добре вміння усного й писемного спілкування й розуміють те, як середовище впливає на обмін інформацією.

При обговоренні обміну інформації всередині організації зазвичай думають про людей, що говорять у процесі особистого спілкування чи в групах на зборах, розмовляють по телефону, читають або складають ділові записки, листи й звіти. Хоча зазначені випадки складають основну частину обсягу комунікацій в організації, самі комунікації являють собою більш розгалужений і складний процес.

**Комунікативний процес.** *Комунікативний процес* – це обмін інформацією між двома чи більше людьми.

Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі. Тому попередньо треба мати уявлення про стадії процесу комунікації.

Комунікації – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення якомога близьке за значенням до первинного.

Ключовими складовими ефективних комунікацій є дані – неопрацьовані цифри й факти, які відображають окремий аспект дійсності. Тоді інформація – це дані, подані у вигляді або формі, що мають змістове навантаження. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна й доречна.

Комунікативний процес розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію комусь іншому (одержувачу). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста й конкретна, чи складна й абстрактна. Наступна дія – це кодування інформації у формі, що відповідає ситуації. Кодування може

набувати форми слів, виразу обличчя, жестів або навіть художнього вираження й фізичних дій.

Після того як повідомлення закодоване, його передають відповідними засобами зв'язку (каналами). Звичайні засоби зв'язку в організаціях – це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови. Далі відбувається декодування у формі, яка має значення для одержувача. Значення інформації може бути різним, і в багатьох випадках воно є підставою для відповіді; і тоді утворюється цикл, оскільки нове повідомлення в такій самій послідовності передається початковому відправникові.

Таким чином, у процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи:

- 1) відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її;
- 2) повідомлення – власне інформація, що закодована за допомогою символів;
- 3) канал – засіб передачі інформації;
- 4) одержувач – особа чи особи, яким адресована інформація і які інтерпретують її.

Крім того, комунікації можуть бути перервані перешкодою – шумом або розмовою людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, невірна адреса електронної пошти тощо.

**Типи комунікацій.** Сьогодні в організаціях поширені такі типи комунікацій: 1) міжособові комунікації; 2) комунікації в системах зв'язку та командах; 3) електронні засоби комунікацій.

Комунікації здійснюються у таких формах: несловесні (невербальні) взаємодії; усні повідомлення; письмові персональні та письмові групові спілкування.

*Несловесні (невербальні)* засоби спілкування – це система немовних знаків, що слугують засобами для обміну інформацією між людьми.

*Усні* – прямі (діалог, презентація, нарада, переговори) і опосередковані (голосовий зв'язок, телефонна розмова) вербальні повідомлення. Перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок і взаємний обмін. Недоліком усних комунікацій є те, що вони можуть

бути недостовірними (неправильно вибрані слова для вираження змісту; якісь перешкоди, що переривають процес; слухач забуває частину або все повідомлення; не вистачає часу на виважені відповіді тощо).

*Письмові* (персональні і групові) – засоби спілкування лист, записки, меморандум, звіт. Недоліком цих комунікацій є те, що вони затримують зворотний зв'язок та взаємообмін, крім того, вони складніші за усні й потребують більше часу. Переваги письмових комунікацій полягають у достовірності. Зазвичай їх використовують, коли одній чи обом сторонам потрібні письмові записи про те, що відбувалося.

## II

**Комунікативні зв'язки в організаціях.** Організації користуються найрізноманітнішими засобами комунікацій, які орієнтовані і на зовнішнє середовище, і на внутрішньо організаційні процеси. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотний контакти з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками організації. Наприклад, організація, де є профспілка, повинна підтримувати зв'язки з законними представниками (профспілкові лідери) осіб, що працюють за наймом. Якщо профспілка в організації відсутня, менеджмент може контактувати зі своїми робітниками напряму, доки не з'явиться профспілка. Це лише один приклад з усього різноманіття факторів, на які організація повинна реагувати через комунікації.

*Комунікативні схеми* – це способи, за допомогою яких члени групи чи команди спілкуються між собою. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, й, навпаки, сприяти децентралізації групи, якщо групові завдання складні (наприклад, ухвалення рішення щодо стратегії підприємства), оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширюють інформацію.

Загалом існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки в організаціях.

Вертикальні комунікації відбуваються за напрямками «вгору» й «униз», відповідно до ієрархічної структури організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації можуть (і повинні бути) двонаправленими – спрямовані зверху вниз і знизу вгору). Двонаправлені комунікації є ефективніші, ніж однонаправлені, бо включають зворотні зв'язки.

Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

### **Комунікації між рівнями організації (вертикальна структура).**

Інформація передається в організації з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися, по-перше, по *спадній*, тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні завдання, зміни пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо. Наприклад, віцепрезидент з виробництва може повідомити керуючому заводом (керівник середнього рівня) про найближчі зміни у виробництві продукту. У свою чергу, керуючий заводом повинен проінформувати підлеглих йому менеджерів про особливості змін, що відбудуться. Але, необхідно пам'ятати, що чим більше рівнів, які проходить інформація, тим більше ступінь її спотворення.

По-друге, організації необхідні комунікації по *висхідній*. Висхідний напрямок означає: інформація переміщується від нижчого до вищого рівня. Застосовується для встановлення зворотного зв'язку рядового персоналу і вищого керівництва, для інформування про поточний стан справ і виникаючі проблеми. Є засобом дізнатися думку рядового персоналу при аналізі стану організації (організаційної культури і умонастроїв співробітників). У великих організаціях висхідний комунікаційний потік використовується як засіб збору інформації і від середньої ланки управління. Припустимо, банк ефективно проінформував кожного службовця про те, що "обслуговування клієнта – наша першочергова турбота". У цьому випадку службовці готові повідомити своєму

безпосередньому керівникові про проблему, що виникла. Цей керівник, у свою чергу, повинен проінформувати керівника операціями, а останній – віцепрезидента з банківських операцій.

Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може суттєво вплинути на продуктивність. Мескон наводить реальний приклад, коли інженер розробив ефективніший спосіб розкроювання листового металу для крил літака й повідомив про свою ідею безпосередньому керівнику. Якщо цей керівник вирішив підтримати інновацію інженера, він повідомить про це на наступний, вищий рівень управління. Будь-яка зміна потребує погодження з боку керівника заводу або керуючого виробничими операціями на більш високому рівні. Таким чином, ми маємо ситуацію, коли певна ідея, що виникла на нижчому рівні організації, повинна піднятися на самий верх, послідовно пройшовши всі проміжні рівні управління. Цей приклад ілюструє обмін інформацією, що відбувається заради підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок збільшення продуктивності. До речі, на будь-якому з вищих рівнів може бути прийнято рішення про відхилення нової ідеї. Якщо припустити, що ідея дійсно була цінною, повідомлення інженера про її відхилення фактично проінформувало б його про те, що організація не гальмує його пошуки новаторських пропозицій. У результаті організація може лишитися без серйозних можливостей підвищення продуктивності й отримання економії.

Члени організації контактують другу іншому, виконуючи різні функції. Ролі членів організації в комунікаційному процесі можна визначити таким чином:

- «сторожа» – контролюють вхідні потоки повідомлень;
- «зв'язкові» – займають ключові позиції, пов'язуючи групи;
- «лідери думки» – впливають неформальним шляхом на поведінку інших;
- «космополіти» – пов'язують систему із зовнішнім середовищем.

«Сторож» – це індивід, що займає таке місце в структурі, яке дозволяє йому регулювати потоки повідомлень, які спрямовуються певним каналом. Функція «сторожа» аналогічна функції вентиля. Наприклад, одним з видів

«сторожів» є секретарі. Важливою функцією «сторожа» є зменшення інформаційних перевантажень за рахунок фільтрації потоків повідомлень.

«Зв'язковий» зв'язує на міжособистісній основі дві і більше груп в системі, не належачи до жодної з них. «Зв'язкові» розміщуються на перетинах інформаційних потоків в організації. «Зв'язкових» називають цементом, який скріплює структурні «цеглинки» організації (при видаленні «зв'язкових» система розвалюється на ізольовані групи).

«Лідер думки» – це особа, що здатна забезпечувати неформальний вплив на установки або поведінку інших індивідів у бажаному напрямку.

«Космополіт» – це індивід, який частіше, за інших, взаємодіє з зовнішнім середовищем системи. Оскільки переважна більшість організацій є відкритими системами, вони повинні мати декілька «космополітів». У більшості систем «космополіти» розташовуються на вершині і біля основи ієрархічної градації. «Космополітів» можна охарактеризувати як особливий тип «сторожів». «Космополітизм» деяких індивідів є ресурсом системи, оскільки вони дозволяють організації реалізовувати важливе завдання – взаємодія із зовнішнім середовищем.

### **Комунікації між різними підрозділами (горизонтальна структура).**

Організації додатково до обміну інформацією по *спадній* або *висхідній* також потребують горизонтальних комунікацій. Майже всі організації складаються з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації задач і дій. Оскільки організація – це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинно домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали взаємодії для просування організації в необхідному напрямі.

Наприклад, представники різних кафедр та відділів вишів періодично обмінюються інформацією з таких питань, як розклад занять, методичні вказівки та рекомендації тощо. У лікарнях обслуговуючий і лікуючий персонал повинен обмінюватися інформацією щодо розподілення ресурсів, координації діяльності окремих відділень, нових методів лікування та багато іншого.



У сфері роздрібно́ї торгівлі регіональні керівники збуту можуть періодично зустрічатися для обговорення спільних проблем, координації стратегії збуту й обміну інформацією про продукцію. За кордоном для обміну інформацією часто створюються комітети або спеціальні робочі групи, які періодично збираються для обговорення питань щодо свого підрозділу й співпраці з іншими подібними робочими групами.

**Комунікації «керівник – підлеглий».** Напевно, найбільш наочним компонентом комунікацій у організації є відносини між керівником і підлеглим. Ці відносини є елементом горизонтальних зв'язків, але часто їх виділяють окремо, оскільки вони складають більшу частину комунікативної діяльності керівника. Досліди показали, що 2/3 комунікативної діяльності реалізується між тими, хто управляє, й тими, ким управляють. До сфери цих комунікацій належить велика частина питань, зокрема, делегування, формулювання задач, пріоритетів і очікуваних результатів. Через ці комунікації в значному обсязі реалізуються функції мотивації та контролю.

**Неформальні комунікації.** Як відомо, будь-яка організація складається з формальних і неформальних компонентів. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження чуток. Сфера розповсюдження чуток – це місця великої скупченості працівників: їдальні, коридори, автомати з кавою тощо. Оскільки по каналах чуток інформація передається значно швидше, ніж по каналах формального спілкування, керівники цілеспрямовано можуть використовувати чутки для запланованого витоку й розповсюдження певної інформації. Часто чуткам приписується репутація неточної інформації. Але за дослідженнями, більшість чуток є правдивими, якщо інформація стосується самої компанії. Це правило не розповсюджується на чутки стосовно чийогось особистого життя або емоційно забарвленої інформації.

**Електронні засоби комунікацій.** Суттєвий вплив на комунікації в організаціях мають електронні засоби комунікацій. Інформаційні технології можуть використовувати комп'ютери, комп'ютерні мережі, телефони та інше устаткування. Існує шість найпоширеніших видів інформаційних систем:

- операційно-виконавча система – за її допомогою виконуються рутинні та поточні операції;
- інформаційна система менеджменту – збирає дані, організовує й систематизує їх у формі, зручній для менеджерів, а потім забезпечує цих менеджерів інформацією, необхідною для їх роботи;
- система підтримки рішень – автоматично знаходить, опрацьовує та підсумовує інформацію, необхідну для специфічних рішень;
- адміністративна інформаційна система – призначена для спеціальних потреб опрацювання інформації менеджерами вищого рівня;
- Інтернет-мережі – комунікаційні мережі, які діють у межах однієї організації;
- експертні системи – створені за принципом визначення усіх можливостей «якщо–тоді», які стосуються конкретної ситуації.

Останні досягнення в галузі інформаційних технологій можуть сприяти покращенню обміну інформації в організаціях. Персональний комп'ютер вже зробив великий вплив на інформацію, яку керівники, допоміжний персонал і працівники розсилають і отримують.

Електронна пошта дає працівникам можливість направляти письмові повідомлення будь-якій особі в організації. Це має зменшити традиційно невичерпний потік телефонних розмов. Крім того, електронна пошта – ефективний засіб зв'язку між людьми, особливо якщо вони знаходяться в різних приміщеннях, різних містах і навіть різних регіонах і країнах.

Суттєвою відмінністю на користь електронної пошти є можливість відправляти одне повідомлення великій кількості одержувачів. Також у багатьох організаціях працівники за допомогою Інтернету створюють віртуальні робочі групи, що дозволяє миттєво передавати інформацію. Завдяки Інтернету, впродовж відеоконференцій, люди, що знаходяться в різних місцях і навіть у різних країнах, обговорюють різноманітні проблеми й при цьому бачать одне одного в обличчя.

**Комунікаційні бар'єри.** Основними перешкодами на шляху повноцінних організаційних комунікацій є: відсутність мети, невірний вибір каналу, цензура, невідповідність між дією і повідомленням, невірний вибір мовних засобів, неправильне оформлення, невміння висловлювати свої думки, незручний час; недооцінка адресата, нестача корисної інформації.

Перешкоди, що виникають у сфері комунікацій, поділяють на перешкоди в комунікаціях між особами та перешкоди у організаційних комунікаціях.

До бар'єрів на шляху міжособових комунікацій відносять:

- перешкоди, що зумовлені сприйняттям;
- семантичні бар'єри;
- невербальні перешкоди;
- поганий зворотний зв'язок;
- невміння слухати.

Перешкодами в організаційних комунікаціях є:

- викривлення повідомлень;
- інформаційні перевантаження;
- незадовільна структура організації.

**Перешкоди на шляху комунікацій між особами.** Перешкоди, зумовлені сприйняттям. Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як дійсне. Приділення уваги до деяких факторів, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дозволяє не допустити зменшення ефективності комунікацій, своєчасно викинувши перешкоди, зумовлені сприйняттям.

Одна з таких перешкод виникає з причини конфлікту між сферами компетенції, основами суджень відправника й одержувача. Люди можуть інтерпретувати ту саму інформацію по-різному, залежно від накопиченого досвіду. Інформація, що вступає в протиріччя з нашим досвідом або раніше засвоєними поняттями, часто або повністю відкидається, або викривляється в залежності з цим досвідом або поняттями. Як наслідок, ідеї, закодовані відправником, можуть виявитися викривленими й не повністю зрозумілими.

**Семантичні бар'єри.** Коли ми вступаємо в інформаційний контакт, ми використовуємо символи, за допомогою яких намагаємося обмінюватися інформацією й засвоювати її зміст. Відправник кодує повідомлення за допомогою вербальних і невербальних символів. Найуживанішими символами в повсякденному житті є слова.

Оскільки слова (що є символами) можуть мати різні значення для різних людей, тому те, що хтось намагається повідомити, необов'язково буде інтерпретоване та зрозуміле таким же чином одержувачем інформації. Прикладом може слугувати англійське слово *tip* (кінчик).

Семантичні варіації часто стають причиною невірною розуміння, оскільки у багатьох випадках не є факт, що одержувач інформації може точно зрозуміти значення якогось слова, що використовує відправник.

Наприклад, керівник, що каже підлеглому, що звіт він вважає «адекватним», може мати на увазі, що він поний і відповідає меті. Натомість підлеглий може розуміти слово «адекватний» у тому сенсі, що той потребує значного покращення. Також можуть бути випадки, коли одержувач не знає значення якогось слова чи мовного звороту відправника. Наприклад, коли підлеглий каже керівникові, що партнери були «сатисфіковані» (тобто залишилися задоволені), то керівник може просто не зрозуміти значення цього виразу й подумати, що зустріч закінчилася провалом.

Семантичні бар'єри можуть створювати комунікативні проблеми для компаній, що діють у багатонаціональному середовищі. Наприклад, фірма General Motors, випустивши на латиноамериканський ринок модель Chevy Nova, не отримала очікуваного рівня збуту. Після дослідження фірма встановила, що слово «нова» іспанською мовою означає «вона не їде»!

**Невербальні перешкоди.** Хоча вербальні символи (слова) – головний наш засіб для кодування ідей, ми використовуємо й невербальні символи для трансляції повідомлень. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальна комунікація відбувається одночасно з вербальною й може підсилювати або змінювати зміст слів.

Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішки й виразу несхвалення тощо – усе це приклади невербальної комунікації. Використання вказівного пальця, щоб показати щось, прикриття рота рукою, доторкання, млява поза також належать до невербальних способів передачі значення.

Ще один різновид невербальної комунікації формується тим, як ми промовляємо слова. Маються на увазі інтонація, модуляція голосу, плавність мовлення тощо. Те, як ми вимовляємо слова, може суттєво змінювати зміст цих самих слів. Питання «Чи маєте ви якісь ідеї?» – на папері означає саме запит про ідеї. Але це саме питання, проголошене різким авторитарним тоном з роздратуванням у погляді може бути витлумачене таким чином: «Якщо ви знаєте, що для вас добре, а що погано, не пропонуйте жодних ідей, які суперечать моїм».

Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності при обміні невербальною інформацією можуть створювати суттєві перешкоди для розуміння. Наприклад, отримавши від японця візитну картку, варто відразу прочитати її. Якщо ви покладете її до кишені, то тим самим повідомите японцю, що його вважають несуттєвою людиною.

**Поганий зворотний зв'язок.** Іншим обмежувачем ефективності обміну інформації між особами може бути відсутність зворотного зв'язку щодо надісланого відправником повідомлення. Зворотний зв'язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, отримане одержувачем, витлумачене в тому розумінні, який ви спочатку йому надали.

**Невміння слухати.** Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно й ефективно особа вміє передавати інформацію, а й від того, наскільки вона вміє приймати повідомлення. На жаль, у розумінні більшості людей слухати – означає лише вести себе спокійно й давати іншій особі говорити. Але це є лише частиною даного процесу. Ось кілька порад, як правильно і ефективно слухати:

- облиште говорити, бо неможливо слухати, говорячи; і мовець відчуває до себе неповагу;

- допоможіть мовцю почувати себе вільніше;
- покажіть мовцю, що ви готові його слухати – необхідно виглядати й діяти зацікавлено;
- усуньте фактори, що роздратовують: не малюйте, не стукайте по столу, не перекладайте папери тощо;
- намагайтеся відчувати проблеми мовця;
- будьте терплячими – не економте час, не переривайте мовця, не робіть кроків у бік дверей;
- стримуйте свій характер – розлючена людина надає словам невірний зміст;
- не допускайте суперечок або критики – це примушує мовця зайняти захисну позицію, він може замовкнути або розлютитися;
- задавайте питання – це показує мовцю, що ви його слухаєте, і допомагає просуватися вперед у розв’язанні проблеми.

#### **Перешкоди в організаційних комунікаціях. Викривлення повідомлень.**

Коли інформація рухається всередині організації вгору й униз, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин. Повідомлення можуть викривлятися випадково через труднощі в контактах між особами (про що була мова вище). Свідоме викривлення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден з повідомленням. У такому разі він модифікує повідомлення таким чином, щоб зміна змісту відбувалася в його інтересах.

Проблеми обміну інформацією у випадку викривлення повідомлень можуть виникати також унаслідок фільтрації. У організації існує потреба фільтрувати повідомлення, аби з певного рівня на інший рівень внутрішньої структури направлялися лише ті повідомлення, які його стосуються.

Для прискорення руху інформації або надання повідомленню більшої ясності різноманітні відомості об’єднуються й спрощуються перед тим, як направити повідомлення у різні сегменти організації. Такий відбір може стати причиною неотримання важливої інформації до іншого сектора організації або

потрапляння інформації туди з суттєвим викривленням змісту.

Повідомлення, що відправляються «наверх», можуть викривлятися через різні статуси рівнів організації. Керівники вищої ланки мають вищий статус, тому виникає тенденція надавати їм лише позитивну інформацію. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенціальну чи існуючу проблему, оскільки «не бажає повідомляти керівникові погані новини».

Далі, оскільки підлеглі часто мають бажання отримати схвалення від керівника, вони можуть повідомляти йому лише те, що він хоче почути. У числі інших причин, що заважають працівникам передавати інформацію нагору, можуть бути страх перед покаранням і почуття безкорисності цієї справи.

#### *Методи вдосконалення організаційних комунікацій.*

1. Регулювання інформаційних потоків. Керівники на всіх рівнях організації повинні подавати потреби в інформації – власні, своїх керівників, колег, підлеглих, уникати ситуацій, пов'язаних з інформаційними перевантаженнями.
2. Використання різних форм комунікації і вдосконалення організаційної структури. Організація зустрічей з підлеглими для обговорення важливих питань, регулярні наради управлінського персоналу, комітетів, робочих груп сприяють координації діяльності та обміну інформацією між різними відділами та рівнями в організації.
3. Системи зворотного зв'язку. Такі системи становлять частину контрольно-управлінської інформаційної системи організації. До них належать опитування працівників про проблеми, про те, чи доведені до них цілі діяльності фірми, чи отримують вони точну своєчасну інформацію, необхідну для роботи. Керівник підприємства повинен піклуватися про те, аби рішення, прийняті на вищому рівні, адекватно сприймалися на кожному робочому місці.
4. Системи збору пропозицій розроблені з метою полегшення руху інформації наверх. Усі працівники отримують при цьому можливість генерувати ідеї щодо вдосконалення діяльності фірми. Така система реалізується у вигляді ящиків для пропозицій або телефонної мережі, через яку працівники отримують можливість анонімно телефонувати або ставити питання.



5. Інформаційні бюлетені, публікації та відеозаписи організації. Великі організації видають щомісячні бюлетені, які містять інформацію для всіх працівників з теми охорони здоров'я працівників, нового контракту, нового виду продукції, відповіді керівництва на питання рядових співробітників.

6. Сучасні інформаційні технології. Використання комп'ютерів, комп'ютерних програм в обробленні, зберіганні і передачі інформації, використання електронної пошти, факсимільного і стільникового зв'язку, послуг Інтернету значно сприяють економії часу і якості передачі інформації і стають необхідною умовою ефективного ведення бізнесу.

#### IV

**Розрізняють три види моделей комунікацій:** комунікація як дія, комунікація як взаємодія, комунікація як процес.

*Комунікація як дія.* Сюди відносять:

- суб'єкт-суб'єктні (спілкування), тобто рівноправні взаємини;
- суб'єкт-об'єктні (управління) характеризуються такими формами, як наказ, навчання, навіювання;
- об'єкт-суб'єктні (наслідування) представляються як самоврядування.

*Комунікація як взаємодія.* Заслугує на увагу більш докладний розгляд лінійної моделі комунікації як процесу взаємодії двох економічних суб'єктів (агентів). При розгляді цієї моделі комунікації виділяють її складові частини: передавальну – комунікант (суб'єкт, агент, передавач); передану – об'єкт; приймаючу – реципієнт (суб'єкт, агент, приймач).

У даній лінійній моделі поняття ефективної комунікації пов'язано з комунікантом і передбачає отримання достовірної інформації реципієнтом, адекватне його розумінню і відповідне його реакції щодо прогнозу відправника.

Ефективність усієї системи комунікації може бути підвищена шляхом зменшення рівня перешкод, що впливають на канал передачі повідомлень, за допомогою дублювання повідомлення, його кодування, підвищення якості каналу зв'язку.

Оскільки дана модель лінійна (спрощена, односпрямована), то їй



притаманні такі недоліки: модель не відображає такі властивості комунікації, як динамічність і двонаправленість; модель не враховує те, що комунікація – складний процес, що виникає між багатьма елементами, які впливають один на одного.

*Комунікація як процес.* Організаційна комунікація може бути розглянута як процес, який розвивається в часі під впливом цілеспрямованих зусиль, що виходять від суб'єкта. Основними елементами комунікативного процесу в організації є: джерело, кодування, передача, канал, прийом, зворотний зв'язок.

Джерело – персонал, його ідеї, наміри, інформація; кодування – переклад інформацією джерела комунікації в систематизований набір символів. Мета кодування – переклад інформації в форму, найбільш пристосовану для її передачі; передача; канал – механізм передачі інформації від джерела до одержувача; прийом – розшифрування; зворотний зв'язок – відповідь від отримувача інформації, що забезпечує перевірку вірності розшифрування сигналу.

По базі спрощеної лінійної моделі комунікації системна модель розглядається як комунікативний процес не у вигляді монологу, а як рівноправний діалог. Поряд з комунікативними процесами провідну роль у такій моделі починають грати інформаційні взаємодії. Наявність комунікативного каналу (каналу зв'язку) – обов'язкова умова будь-якої комунікативної діяльності. Комунікативний канал (КК) забезпечує рух матеріальної форми повідомлень (а не смислів) у фізичному просторі і астрономічному часі і є матеріально-технічним засобом. Інформаційна діяльність забезпечує рух смислів у соціальному просторі і виступає духовною діяльністю.

Розрізняють природні і штучні комунікативні канали та засоби. Природні КК притаманні людині і забезпечують передачу інформації на вербальному (мовному) і невербальному (емоційному) рівнях. Штучні КК використовуються тоді, коли два агента позбавлені інформаційної взаємодії через безпосередній контакт. Штучні КК поділяються на: усну, документальну, електронну та їх

комбінації.

Особливе значення в організації комунікативного процесу мають комунікативні канали, які об'єднуються в комунікативні мережі, що зв'язують елементи управлінської структури в єдине ціле.

Комунікативні канали розрізняються своїми технічними характеристиками: пропускнуою спроможністю (об'ємом і швидкістю комунікаційних дій, здійснюваних в одиницю часу), величиною можливих втрат і збоїв. Важливою характеристикою комунікаційних каналів є спрямованість комунікацій. Крім цього, комунікативні канали всередині організації можуть бути формальними і неформальними.

Якщо комунікаційні канали з'єднують елементи управлінської структури, що належать до різних її рівнях, то вони є вертикальними, а якщо до одного, – то горизонтальними. Комунікаційні канали, що зв'язують елементи, які стосуються не тільки різних рівнів, а й різних частин структури, називаються діагональними.

Комунікаційні мережі, що складаються з комунікаційних каналів, бувають відкриті, замкнуті і комбіновані.

У відкритих мережах рух інформації може бути зупинено при потраплянні в глухий кут, тобто до елемента структури управління, що знаходиться в кінці каналу, або натикаючись на «посередника» ( «контролера») – проміжна ланка в мережі, яку не можна минути і вона здатна перешкоджати руху інформації.

У замкнутих мережах тупики та контролери відсутні, або можуть бути обійдені.

Комбіновані мережі поєднують в собі обидва принципи побудови і притаманні більше великим багаторівневим організаціям.

*Відкриті комунікаційні мережі.* Найбільш простий вид відкритої комунікаційної мережі – лінійна (рис. 1). Елементи А і В цієї структури управління знаходяться в тупиках, а Б – виконує роль не тільки посередника комунікацій, але і може контролювати їх. Такий тип мережі іноді називають

«Змія».

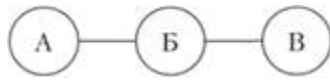


Рис. 1. Лінійна мережа

Мережа типу «Зірка» (рис. 2) дозволяє оперативно отримувати інформацію, концентрувати її в центральній ланці А і в найкоротші терміни направляти виконавцям Б, В і Г. Ланці А легко підтримувати порядок в управлінні, оскільки при комунікаціях відсутні посередники і неформальні канали.

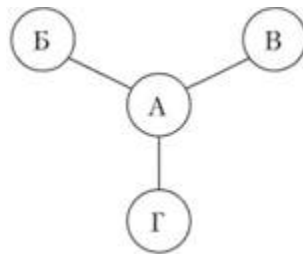


Рис. 2. Мережа типу «Зірка»

Не завжди центральна ланка А здатна виробляти самостійно всі рішення і довести їх до виконавців, тому з'являється посередник Б, який конкретизує команди і розподіляє інформацію між виконавцями В, Г, і Д. Будучи представником середнього рівня управління та граючи де-юре другорядні ролі, на ділі він отримує величезну владу, оскільки контролює інформацію і може нав'язати свою волю першій особі. Така мережа отримала назву «Шпора» (рис. 3).

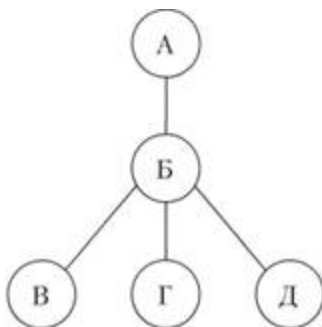
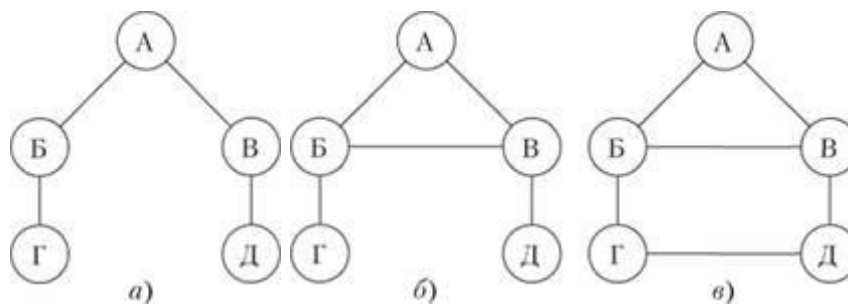


Рис. 3. Мережа типу «Шпора»

Для великих багатoproфільних функціональних структур властиві інші комунікаційні мережі (рис. 4). Основним типом такої мережі є тип «Тент», а його модифікації «Намет» і «Дім» відрізняються тим, що поряд з вертикальними допускається наявність і горизонтальних комунікаційних каналів, за якими підлеглі можуть безпосередньо самотійно вирішувати більш другорядні проблеми, що дозволяє керівництву не відволікатися на них, а зосередитися на головному. Відзначимо, що комунікативна мережа типу «Будинок» має замкнутий характер.



Мал. 4. Мережа типу: а) "Тент"; б) "Намет"; в) "Будинок"

В цілому відкриті комунікаційні мережі притаманні бюрократичним організаціям з жорстким підпорядкуванням ланок і переважанням формальних зв'язків. Однак у рамках таких організацій можуть існувати і гнучкі структури – консультаційні та дорадчі (комітети, комісії, групи), які ґрунтуються переважно на неформальних або напівформальних внутрішніх зв'язках.

*Замкнуті комунікативні мережі.* Основою замкнутих мереж є мережа типу «Коло» (рис. 5). Такий тип у великих організаціях може бути складним, бо включає додаткові комунікаційні канали, що зв'язують всіх з усіма. Відзначимо, такий тип комунікаційної мережі характерний для структур з сприятливим морально-психологічним кліматом, допомагає об'єднувати людей, полегшує обмін інформацією та ідеями, стимулює творчі процеси.

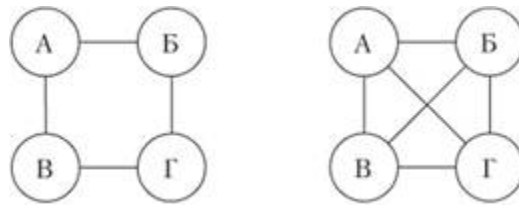


Рис. 5. Мережа типу «Коло»

Комунікаційні мережі типу «Колесо» (мал. 6) мають центральний суб'єкт, який полегшує і прискорює процес комунікацій. Однак, розпорядження віддає ні адміністратор, а загальновизнаний лідер, який веде за собою інших.

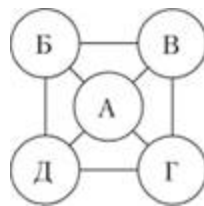
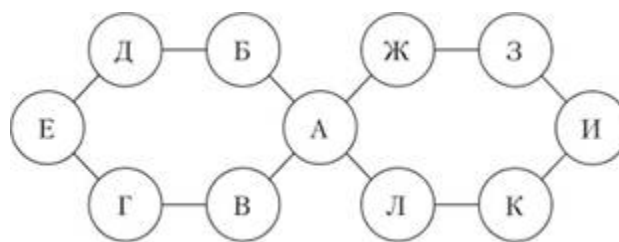


Рис. 6. Мережа типу «Колесо»

*Комбіновані комунікаційні мережі.* Іншим видом зв'язку творчих груп в організації є комунікативна мережа типу «Соти» (рис. 7). Цей тип мережі можна скласти, комбінуючи мережі відкритого типу – «Змія» і замкненого типу – «Колесо» або «Коло».



Мал. 7. Стільникова структура мережі

Процес комунікації має свої тупики, а зв'язкові легко перетворюються в контролери. Ці тупики при необхідності можна подолати замиканням самої «Змії» з використанням принципу «З'єднувальної ланки».

Отже, в процесі розгляду сутності управління комунікацією, об'єкт і

суб'єкт управління уявляються як цілісна єдина система. Такий методологічний підхід передбачає управління коштами комунікації і людьми, які беруть участь у здійсненні організаційних комунікацій. Управління організаційними комунікаціями – це управління взаємовідносинами між людьми, які в самих комунікаціях управляють коштами комунікацій.

### **Контрольні запитання:**

1. Які існують базові елементи у процесі обміну інформацією?
2. Визначте поширені типи комунікації в організації.
3. Що таке вертикальні комунікативні зв'язки в організації?
4. Що таке горизонтальні комунікативні зв'язки в організації?
5. Наведіть приклади спадної та висхідної передачі інформації між рівнями організації.
6. Назвіть та охарактеризуйте схеми організаційних комунікацій.
7. Елементом якої схеми комунікацій в організації є відносини між керівником і підлеглим?
8. Поясніть, який вплив на комунікації в організаціях мають електронні засоби комунікацій?
9. Які перешкоди можуть виникати у сфері комунікацій?
10. Що таке перешкоди на шляху комунікацій між особами?
11. Що таке семантичні бар'єри?
12. Що таке невербальні перешкоди?
13. Що таке поганий зворотний зв'язок?
14. Як впливає невміння слухати на комунікативний процес?
15. Які існують методи вдосконалення організаційних комунікацій?
16. Охарактеризуйте модель комунікації: «комунікація як дія».
17. Охарактеризуйте модель комунікації: «комунікація як взаємодія».
18. Охарактеризуйте модель комунікації: «комунікація як процес».

## Література

1. Бурцева Т. А. Управление маркетингом / Т. А. Бурцева. – Москва. : Экономистъ, 2005. – 271 с.
2. Гірченко Т. Д. Маркетинг : [навч. посіб.] / Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик. – Київ. : Фірма "ІНКОС", Центр навчальної літератури, 2007. – 255 с.
3. Зайцева О. А. Основы менеджмента: учеб. Пособие / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева . – Москва.: Центр, 1998. – 432 с.
4. Кузьмін О. Є. Основы менеджменту : [навч. посібник] / Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.
5. Лейхиф Дж. М. Бизнес-коммуникации : [учеб. пособие.] / Дж. М. Лейхиф, Дж. М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организации : [учебник] / Б. З. Мильнер. – Москва. : ИНФРА-М, 2012. – 345 с.
7. Пацкун Т. В. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві / Т. В. Пацкун // Економіка України. – 2014. – №5. – С. 70 – 76.
8. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации : [учебник] / Г. Г. Почепцов. – Москва. : Рефлбук; Киев. : Ваклер, 2013. – 656 с.
9. Соколов А. В. Социальная коммуникация / А. В. Соколов. – Москва. : ИПО Профиздат, 2001. – 224 с.
10. Туріянська М. М. Комунікація в системі управління знаннями / М. М. Туріянська // Бюлетень економічних наук України. – 2014. – №2. – С. 194 – 196.
11. Теория организации : учеб. пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – Екатеринбург : Изд-во Урал. Ун-та, 2015. – 200 с.
12. Управление коммуникациями в менеджменте : учеб. пособие / Н. В. Костылева, И. В. Котляревская, Ю. А. Мальцева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. Ун-та, 2017. – 127 с.

## **Розділ 5. Управління конфліктами в організації**

1. Специфіка конфлікту в організації
2. Типи конфліктів в організації
3. Особливості управління конфліктами в організації

### **I**

**Конфлікт в організації** – це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань виробничого і особистого порядку.

Предтечою конфлікту в організації є соціальна напруженість в колективі. Можна назвати кілька точок зору на **сутність соціальної напруженості**.

1. Соціальна напруженість в реальному житті виступає як усвідомлення більшістю членів трудового колективу очевидних порушень принципу соціальної справедливості і готовність знайти вихід із ситуації через ту чи іншу форму конфлікту.

2. Соціальна напруженість являє собою протиріччя між об'єктивним характером соціальних відносин і суб'єктивним характером поведінки суб'єктів цих відносин. На рівні організації прояв напруженості супроводжуватиметься відхиленням від нормального співробітництва, яке є специфічною якісною характеристикою соціальних відносин в процесі трудової діяльності.

3. Соціальна напруженість – це порушення нормальних відносин і неадекватне функціонування учасників взаємодії.

Виділяють *дві групи факторів, що сприяють виникненню соціальної напруженості* в трудовому колективі: внутрішні та зовнішні.

*До внутрішніх факторів належать:*

10. невиконання керівництвом організації своїх обіцянок і небажання пояснити людям дійсний стан справ;

11. порушення режиму виробництва через постійний зрив поставок сировини і матеріалів; неможливість для членів трудового колективу добре заробити;



12. відсутність видимих результатів предметної турботи про покращення умов праці, побуту і відпочинку працівників;

13. конфронтація персоналу управління і працівників через несправедливий розподіл матеріальних благ і фонду оплати праці;

14. впровадження інновацій і радикальних перетворень без урахування інтересів працівників;

15. підбурлива діяльність неформальних лідерів.

*Зовнішні фактори:*

5. дестабілізація обстановки в країні, зіткнення інтересів різних політичних груп;

6. виникнення гострого дефіциту на продукти і товари першої необхідності;

7. обмеження соціальних пільг в нових законодавчих актах;

8. різке ослаблення правового соціального захисту інтересів членів трудового колективу;

Зростання соціальної напруженості в організації, що перетворюється на конфлікт, може бути подолано при адекватному розв'язанні конфліктної ситуації, співвідношення інтересів в організації

Конфлікти в організації розвиваються, як правило, через конфронтацію приватних і загальних інтересів. Співвідношення інтересів може бути виражено як:

- повна тотожність, тобто односпрямованість інтересів;
- відмінність у спрямованості інтересів, тобто то, що вигідно однім, іншим вигідно не в тій же мірі;
- протилежна спрямованість інтересів – коли суб'єкти для задоволення своїх потреб повинні рухатися в протилежних напрямках.

Люди, що займають різні статуси в організації, можуть усвідомлювати або не усвідомлювати свої об'єктивні інтереси та їх протиріччя. Але тільки *усвідомлені інтереси* перетворюються в джерело активних соціальних дій працівника. Це усвідомлення відбувається або в результаті самостійного

осмислення власного життєвого досвіду в організації, або під час роз'яснювальної роботи тих, хто раніше усвідомив суперечливість інтересів, що виникли або в результаті маніпулювання свідомістю членів організації. Однак усвідомлення протилежності інтересів ще не веде автоматично до конфлікту.

**Конфлікт** – це відкрита форма існування суперечливих інтересів.

Конфлікт може витікати як з реально протилежних об'єктивних інтересів, так і з ілюзорного уявлення про їх протилежності. Конфлікт на штучному ґрунті може виникнути в разі, коли його учасники вважають, що відмінність інтересів це і є протилежність.

Під час аналізу конфлікту важливо зрозуміти, які дії лежать в його основі.

Учасники конфлікту **іраціонального типу** (що виходять зі стану афекту, гніву, паніки і т.д.) діють, ігноруючи розрахунок, співвідношення можливого виграшу і втрат. Приклад такого типу – стихійні страйки. Їх наслідки зазвичай не збігаються з усвідомленими інтересами і навіть можуть бути зовсім їм протилежні.

Учасники конфлікту **раціонального типу** враховують співвідношення можливого виграшу і витрат, шансів на перемогу і програш. Такий конфлікт починається тільки при переконанні однієї зі сторін у високій ймовірності успіху.

**Суб'єктами, або сторонами, конфлікту** в організації можуть виступати як приватні, так і офіційні особи (представники установ і організацій), як окремі співробітники, так і групи.

Ступінь участі сторін в конфлікті може бути різна: від безпосередньої протидії до опосередкованого впливу на хід конфлікту. Виходячи з цього виділяють:

- 1) основних учасників,
- 2) групи підтримки,
- 3) інших учасників.

**Основні учасники** – це протидіючі сторони. Їх інтереси несумісні і дії спрямовані один проти одного.

**Групи підтримки** – учасники конфлікту, але грають, другорядну роль.

Вони можуть:

- впливати на хід конфлікту і мати свої інтереси;
- не переслідувати корисливих інтересів і не впливати на хід боротьби.

Але вони можуть бути випадково втягнуті в конфлікт або можуть маніпулювати іншими для досягнення своїх цілей;

- сприяти розвитку конфлікту радами, допомогою чи іншими засобами;
- бути організаторами конфлікту, планувати конфлікт і його розвиток.

Вони можуть виступати як самостійні учасники конфліктів.

**До інших учасників** відносяться посередники і судді. Це строго нейтральні особи. Вони прагнуть запобігти, зупинити або розв'язати конфлікт.

Конфлікти в організаціях породжуються певною конфліктною ситуацією, яка може існувати задовго до прямого зіткнення її учасників. **Поняття конфліктної ситуації** не співпадає з поняттям конфлікту, бо характеризує лише передумову, створює ґрунт для виникнення реального конфлікту, а також реальні дії сторін по відстоюванню своїх інтересів.

У конфліктних ситуаціях, як правило, переплітаються соціально-економічні, моральні та інші відносини людей.

Найбільш характерними **ознаками конфліктних ситуацій** в організаціях можуть бути:

- приниження гідності особистості в офіційній і неофіційній обстановці;
- ухилення від виконання вказівок, розпоряджень безпосередніх керівників;
- негативні висловлювання на адресу члена колективу, словесні або фізичні образи;
- замкнутість, байдужість, самота, пригніченість окремих працівників.

Конфліктна ситуація переростає в конфлікт тільки при наявності дій обох сторін. Такими діями можуть бути:

- 1) зовнішні поведінкові акти;

2) дії, що сприймаються протилежною стороною як спрямовані проти неї.

**Конфліктні дії** – це дії, спрямовані на те, щоб прямо або побічно перешкоджати протилежній стороні досягти її цілей. Вони різко загострюють сам фон перебігу конфлікту: можуть ускладнювати конфлікт, породжують тенденцію до його ескалації.

Умовами, що впливають на виникнення конфліктів в організації, можуть бути:

- негативні звичаї і традиції, що зберігаються в трудових колективах;
- недовіра начальника до підлеглого (яка може знаходити прояв в зайвій опіці підлеглих при виконанні ними своїх обов'язків);
- упереджене негативне ставлення одного члена колективу до іншого;
- поблажливе ставлення до людей, що має прояв в надлишкової терпимості до них;
- наявність в організаціях неформальних мікрогруп, що характеризуються дисфункціональністю, яка має прояв в невдоволенні високою вимогливістю керівника, в міжособистісних антипатіях.

З найбільшою силою це проявляється в малих виробничих групах, бригадах, ланках, змінах і т.д., тобто там, де створюються матеріальні цінності, вирішуються основні проблеми виробництва.

Конфлікт практично завжди видно, так як проявляється ззовні: високий рівень напруженості в колективі; зниження показників праці і як наслідок – погіршення виробничих і фінансових показників, взаємовідносин з постачальниками, покупцями та ін.

## II

В організаціях розрізняють:

- 1) внутрішні конфлікти
- 2) конфлікти з зовнішньої середою.

**Внутрішні конфлікти** виникають у рамках організації (підприємства) і правила гри, прийняті на певному рівні і між заінтересованими сторонами. До

цих конфліктів відносяться:

1) *міжіндивідуальні конфлікт* – розбіжність особистих цілей співробітників. Прикладом такого конфлікту може служити конфлікт між авторитарним стилем управління керівника і бажанням деяких підлеглих до ініціативи і творчості;

2) *внутрішньогруповий конфлікт* – між працівниками всередині підрозділу або між керівниками підрозділу, що з'ясовують питання: «Хто важливіший в ієрархії відділу або підприємства?». Тут часто виникають змішані мотивації, пов'язані з амбіціями, кар'єрними цілями;

3) *груповий конфлікт* – наприклад, конфлікт між співвласниками підприємств. Ця ситуація особливо складна, якщо власність поділена між органами влади і приватними особами.

***Конфлікти із зовнішнім середовищем*** – це конфлікти в більшості своїй керівників і власників підприємств з конкурентами, клієнтами, постачальниками, з профспілкою.

Конфлікти в організаціях є результатом суперечностей, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей людей. Серед них слід, перш за все, виділити наступні типи суперечностей: організаційні, виробничі, ділові, інноваційні.

Відповідно до цього можна виділити і основні ***типи конфліктів в організаціях:***

- організаційні;
- виробничі;
- трудові;
- інноваційні.

***Організаційний конфлікт*** – це зіткнення протилежно спрямованих дій учасників конфлікту, викликане розходженням інтересів, норм поведінки і ціннісних орієнтацій. Вони з'являються внаслідок неспівпадіння формальних організаційних засад і реальної поведінки членів колективу. Така неузгодженість відбувається:

1) коли працівник не виконує, ігнорує вимоги, що пред'являються йому з боку організації. Наприклад, прогули, порушення трудової дисципліни, неякісне виконання своїх обов'язків і т.п. .;

2) коли вимоги, що пред'являються до працівника неконкретні. Наприклад, низька якість посадових інструкцій, непродуманий розподіл посадових обов'язків і т.п. може привести до конфлікту;

3) коли є посадові, функціональні обов'язки, але саме їх виконання залучає учасників трудового процесу в конфліктну ситуацію. Наприклад, виконання функцій ревизора, нормування, оцінки, контролю.

Організаційні конфлікти містять проблеми, пов'язані в першу чергу з організацією і умовами діяльності. Ситуацію тут визначають: стан обладнання та інструменту, планування і техдокументації, норм і розцінок, заробітної плати і преміальних; справедливість оцінки «кращих», «гірших»; розподіл завдань і завантаження людей; висування і підвищення і т. д.

**Виробничі конфлікти** – це специфічна форма вираження суперечностей в виробничих відносинах трудового колективу.

Виробничі конфлікти існують на всіх рівнях. Можна виділити наступні рівні виробничих конфліктів:

1) конфлікти всередині малих виробничих груп (внутрішньогрупові конфлікти):

- конфлікт між рядовими працівниками;
- конфлікт між керівниками і підлеглими;
- конфлікт між працівниками різної кваліфікації, віку;

2) конфлікти між малими виробничими групами (міжгрупові конфлікти);

3) конфлікти між виробничими групами та адміністративно-управлінським апаратом;

4) конфлікти між співвласниками підприємств (організацій). Вони виникають в малих групах (бригадах, ланках, відділах), між людьми, що здійснюють спільну діяльність. Для них характерні загальні інтереси і цілі, внутрішня розчленованість функцій і ролей; вони знаходяться в безпосередніх

взаємозв'язках і взаєминах.

**Трудові конфлікти** – це зіткнення інтересів і думок, оцінок між представниками різних груп з приводу трудових відносин (умов, змісту, організації праці та її оплати).

Трудовий конфлікт в організації розглядається як:

- 1) прямий виклик внутрішнього розпорядку і стабільності трудового колективу, що дозволяє виявити інтереси, розбіжності, взаємні претензії і проблеми;
- 2) спосіб регулювання взаємовідносин, налагодження оптимального порядку в організації виробництва і трудових відносинах;
- 3) необхідний етап у розвитку трудового колективу.

**Інноваційні конфлікти** – конфлікти, що виникають в результаті нововведень в організації.

В сучасних організаціях інновації відкривають нові перспективи, старе замінюється новим, це об'єктивно породжує соціальні протиріччя. Чим радикальніші і масштабніші проведені зміни, тим частіше вони викликають протиріччя і конфлікти, що породжуються боротьбою старого і нового.

Будь-яке нововведення пов'язане з розробкою, поширенням і використанням нововведень у виробництві. При цьому виникає протиріччя між прихильниками і противниками нововведення. Причина цього криється в різниці результатів і наслідків нововведень для соціальних груп працівників з однієї сторони, і організації в цілому – з іншої. Об'єктивно між ними будуть виникати досить суперечливі взаємини. Так, можливі ситуації, коли нововведення вигідне підприємству (організації в цілому), але не відповідає інтересам окремих груп його працівників, або навпаки – невигідно підприємству, але влаштовує ті чи інші групи працівників. При цьому результати інновацій можуть мати різний зміст для підприємства і працівників. Наприклад, з точки зору інтересів організації (підприємства) основним результатом може стати зростання виробництва продукції, отриманий за рахунок створення особливих умов в одному з відділень (бригад), які працюють

на колективному підряді. В бригадах результати можуть виражатися, насамперед, в зростанні доходів, розширенні участі в управлінні, збагаченні змісту праці. А в інших ланках, що випускають таку ж продукцію, результат даного нововведення може виразитися в погіршенні їх стану через обмеження техніки, яка була переведена з відділення на підряд.

Часто експериментальним ланкам приділяється більше уваги, до інших колективів увага знижується. В результаті можуть виникнути протиріччя, такі, як:

- соціальний ефект може мати протилежний «знак» по відношенню до економічного;
- наслідки інновацій можуть протистояти результатам;
- одні і ті ж результати і наслідки нововведень можуть по-різному оцінюватися членами колективу організації.

Конфлікти, які виникають в результаті нововведень в організації, як і всі інші, можуть носити частково позитивний, а частково негативний характер. Конфлікти можуть як полегшувати, так і ускладнювати впровадження нововведень. При цьому працівники, активно чинять опір нововведенню, стають учасниками конфлікту.

Інноваційна діяльність, як правило, є колективною, вона вимагає участі багатьох людей, що входять в різні професійно-посадові групи. І чим більша кількість людей залучено в інноваційний процес, чим інтенсивніше він протікає, тим виникає більше можливостей для виникнення конфліктних ситуацій, які породжуються труднощами, які супроводжують більшість нововведень.

Окремо виділяють конфлікти, які не пов'язані безпосередньо з діяльністю організації, але можуть впливати на стан справ в неї. Це **комунальні конфлікти** – це такий тип спілкування і комунікації, який не пов'язаний з діяльністю організації. Змістом комунального спілкування є з'ясування відносин, плітки, чутки, самоствердження через створення комунальних конфліктів, перехід на обговорення особистісних характеристик іншого поза



діяльністю організації. комунальні провокації призводять до комунальних конфліктів в організації. Змістовна комунікація пов'язана тільки з професійно-предметною діяльністю.

Для того щоб будувалася змістовна комунікація, зміст спілкування в організації регулюється і обмежується корпоративною культурою на принципах самоорганізації і самоконтролю. Але навіть якщо ми маємо справу з змістовної комунікацією, зовсім не факт, що тут не буде ґрунту для повернення в комунальний шар спілкування. І для запобігання цього необхідні певні процедури і заходи, здатні знизити дію комунальних конфліктів.

### III

**Управління конфліктом** – це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її і здійснити дії по її розв'язанню.

Управління конфліктом як сфера управлінської діяльності має наступні стадії:

- 1) сприйняття конфлікту і первинна оцінка ситуації;
- 2) дослідження конфлікту і пошук його причин;
- 3) пошук шляхів вирішення конфлікту;
- 4) здійснення організаційних заходів.

Слід враховувати те, що об'єктивний рівень конфлікту та його сприйняття повинні бути адекватними, інакше можуть виникати:

- псевдоконфлікти (реально не існуючі конфлікти);
- переоцінка або недооцінка значущості конфлікту;
- несприйняття, ігнорування існуючого конфлікту.

Будь-яким практичним діям передуює *аналіз конфліктної ситуації*, який передбачає:

1) виявлення суті протиріччя, встановлення не тільки приводу, а й причини, які нерідко маскують учасники конфлікту; виявлення так званих «больових точок» в організації і своєчасне проведення роботи по їх усуненню;

2) з'ясування інтересів і цілей учасників, їх позицій (бо можуть бути цілі

не суперечливими, але тлумачитися по-різному);

3) оцінка можливих результатів і наслідків протиборства, альтернативних варіантів досягнення мети;

4) пошук точок дотику, спільних цілей та інтересів конфлікуючих.

*Пошук шляхів вирішення конфлікту* передбачає:

1) повне припинення конфронтації і взаємне примирення сторін;

2) досягнення компромісу – часткове задоволення домагань обох сторін, взаємні поступки. Такий результат призводить до взаємного виграшу;

3) вирішення конфлікту на діловій, принциповій основі: шляхом задоволення об'єктивних вимог, претензій сторін або шляхом викриття неспроможності пропонованих домагань, покарання учасників конфлікту;

4) механічне припинення конфлікту (розформування одного з підрозділів, звільнення одного з учасників конфлікту з організації, переміщення лідера або декількох членів конфліктної сторони в інший або ряд інших підрозділів даної організації). Такий результат неминучий, коли подолати конфлікт іншими способами неможливо. Але при вирішенні конфлікту важливо не допускати екстремальних ситуацій.

Сучасна конфліктологія виділяє різні способи вирішення конфлікту в організаціях. Є такі, що базуються на застосуванні авторитарних або патерналістських методів врегулювання конфлікту:

1. **Авторитарний тип** – вирішення конфлікту через застосування владних повноважень. Його основні риси полягають в тому, що:

- керівник бачить і чує тільки себе. Вважає, що підлеглі зобов'язані підкорятися, сумніви в правильності його рішень неприпустимі;
- керівник вважає, що повинен «перемогти» за всяку ціну;
- конфлікти розглядаються як людські слабкості;
- управління конфліктною ситуацією відбувається в інтересах організації, в сумнівних випадках повинні «летіти голови». В даному випадку для вирішення конфлікту використовуються наступні методи:

1) переконання і навіювання. Вони практично невіддільні. Керівник

намагається використовувати своє становище, авторитет, права і через диктат своєї волі впливати на свідомість, діяльність конфліктуючих сторін силою логіки, фактів, приклад;

2) спроба узгодити непримиренні інтереси – це один з прийомів зближення конфліктуючих сторін, він дозволяє домогтися взаємоприйнятої врівноваженої розмови, зняття напруженості у взаєминах;

3) метод «гри», коли одна зі сторін прагне залучити на свою сторону, наприклад, керівництво організації, а інша сторона – профспілки.

Основна перевага авторитарного типу вирішення конфлікту в тому, що, як вважають керівники, при його використанні економиться час. Його головний недолік полягає в тому, що конфлікт при цьому не дозволений, зовні задавлений і можливо його повернення.

**2. *Партнерський тип вирішення конфлікту*** – вирішення конфлікту через застосування конструктивних способів. Його основні риси полягають в тому, що має місце:

- конструктивна взаємодія керівника з представниками конфронтуючих сторін. Щоб аргументи керівника організації були прийняті або хоча б вислухані, керівнику необхідно викликати до себе довіру, усунути негативні почуття, дотримуватись етикету, коректність в спілкуванні;
- сприйняття аргументів іншої сторони;
- готовність до компромісу, взаємний пошук рішень;
- прагнення поєднати особистісний та організаційний фактори;

Партнерський тип конфлікту має свої переваги. Він ближче до реального вирішення проблеми, дозволяє знайти об'єднуючі чинники, тобто задовольнити (може бути, не завжди повно) інтереси сторін.

В організації досить важливо прагнути до швидкого і повного вирішення конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними. Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери праці, доброзичливих міжособистісних відносин членів колективу в процесі трудової діяльності, вміння відрізняти причини від приводів, вибирати найбільш вірні способи

вирішення конфліктів. Це одна з найперших завдань керівника організації. Ефективно управляти – це в тому числі і вміння створювати таку обстановку, в якій з мінімальними витратами реалізовувалися б поставлені перед організацією завдання.

Для ефективного вирішення конфлікту Кеннет У. Томас та Ральф Х. Кілмен запропонували наступні стратегії: конфронтація/ конкуренція, пристосування/ поступка, ухилення/ уникнення, співпраця, компроміс.

**Стратегія конфронтації/ конкуренції** передбачає всіляку демонстрацію власної сили і невразливості перед противником, а також можливості легко без його доброї волі вирішити конфлікт на свою користь. Одна сторона конфлікту не зацікавлена у співпраці з іншою стороною, зате здатна на вольові рішення. Сторони намагаються задовольнити власні інтереси, не враховуючи інтереси інших, спонукаючи їх приймати своє власне вирішення проблем. Для досягнення своєї мети, використовуються вольові якості. Перемогу отримує та сторона, що має сильнішу волю. Ця стратегія використовується коли:

- дуже важливий результат і робиться велика ставка на власне вирішення проблеми, ціна питання велика, вигоди більше, ніж збиток;
- конфліктуюча сторона володіє достатнім авторитетом для прийняття рішення;
- необхідно швидко прийняти рішення, і для цього достатньо влади;
- немає іншого вибору і вже нічого втрачати;
- є критична ситуація, яка вимагає миттєвого реагування.

**Стратегію пристосування/ поступки** зазвичай вибирають, розуміючи і приймаючи переважаючу силу противника. Відповідно до цієї стратегії необхідно пристосуватися до інтересів опонента, йти на поступки аж до власної капітуляції. Цей тип поведінки характеризується тим, що одна зі сторін конфлікту не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для знаходження рішення проблеми або просто ухиляється від вирішення конфлікту. Ця стратегія характерна для проблеми, що не дуже важлива, або для ситуації, коли не хочеться витрачати сили на її рішення, або коли є відчуття, що знаходишся в

безнадійному становищі. Ця стратегія використовується коли:

- мале приноситься у жертву заради великого;
- поступки і навіть капітуляція не завдають великої шкоди;
- не особливо хвилює те, що відбувається;
- необхідно зберегти мир з опонентом;
- необхідно зберегти добрі стосунки в довгостроковій перспективі, ніж

відстоювати свої інтереси;

- є розуміння того, що результат набагато важливіше для іншої сторони;
- є розуміння, що свої непрацюють;
- мало влади і шансів перемогти.

Стратегія пристосування/ поступки неефективна в тому випадку, коли з'являється бажання скоріше «позбутися» від конфлікту. Відстрочений ефект такого конфлікту буде набагато більш руйнівними, бо позбутися – не означає вирішити.

**Стратегія ухилення/ уникнення** передбачає демонстрацію опонентові нерозуміння його намірів. Словами, інтонацією, манерою розмови, жестами противнику демонструється наступне: насправді немає проблеми; це справа не найпершою важливості; конфлікт неприємний і руйнівний, тому від нього варто відмовитися в принципі. У випадку застосування такої стратегії сторона конфлікту діє спільно з іншим, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Оскільки, використовуючи цей підхід, відсуваються власні інтереси в сторону, то краще так чинити тоді, коли вклад в даному випадку не дуже великий, або коли ставка на позитивне рішення проблеми не дуже велика.

Стиль пристосування може нагадувати ухилення. Однак, основна відмінність в тому, що конфліктуюча сторона діє разом з іншою стороною, приймає участь в ситуації та погоджується робити те, чого хоче інша сторона конфлікту. Стратегія ухилення/ уникнення використовується коли:

- необхідно послабити напружену обстановку;
- необхідно виграти час;
- є розуміння, що не можна вирішити конфлікт на свою користь;

- немає явної, активної загрози з протилежного боку;
- свідомо тягнеться час, готуються контраргументи;
- відсутнє бажання брати відповідальність за конфлікт.

Дана стратегія стає неефективною в разі, коли конфліктна ситуація починає представляти реальну загрозу власним інтересам.

**Стратегія співпраці** є найбільш доцільним підходом до вирішення конфлікту, визначення та задоволення інтересів обох сторін, однак вимагає від сторін часу і вміння пояснити свої бажання, висловити свої потреби, вислухати один одного і потім виробити альтернативні варіанти вирішення проблеми. Відсутність одного із цих елементів робить такий підхід неефективним.

Сторони беруть активну участь у вирішенні конфлікту та відстоюють свої інтереси, але при цьому намагається співпрацювати друг з іншою людиною. Ця стратегія вимагає більш довгої роботи в порівнянні з іншими стратегіями вирішення конфлікту, оскільки з початку з'ясовуються всі потреби і інтереси обох сторін, а потім обговорюються. Така стратегія особливо ефективна коли сторони мають різні приховані потреби. У таких випадках буває важко визначити джерело незадоволення. Ця стратегія використовується коли:

- є можливість виграти тільки тоді, коли виграє опонент;
- вирішення проблеми важливо для обох сторін;
- є час попрацювати над проблемою, що виникла;
- бажання і потреби обох сторін відомі;
- є здатність викласти суть інтересів і вислухати один одного;
- є однакова влада у всіх сторін конфлікту і пошук рішення проблеми здійснюється на рівних;
- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю від цього усунутися;
- є досвід тісних, тривалих і взаємозалежних відносин з іншою стороною.

Співпраця серед інших стратегій є найважчою, вона дозволяє виробити рішення, що найбільш задовольняє обидві сторони у складних і важливих

конфліктних ситуаціях.

**Стратегія компромісу** найбільш ефективна в тих випадках, коли обидві сторони конфлікту хочуть одного й того ж, але знають, що одночасно це для них неможливо. Розуміючи структуру і суть конфлікту, сторони сходяться на часткове задоволення своїх бажань і часткове виконання бажань іншої сторони, обмінюючись поступками і торгуючись для розробки компромісного рішення. Іншими словами, сторони погоджуються на часткове задоволення своїх бажань і часткове виконання бажань інших. Компроміс досягається на більш поверхневому рівні в порівнянні з співробітництвом. Досягнутий компроміс дозволяє в майбутньому використовувати інший підхід до вирішення конфлікту, якщо первинний компроміс усунув проблему лише на короткий термін. Таку стратегію рекомендується застосовувати, коли:

- є бажання прийти до угоди швидко;
- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
- є бажання отримати рішення швидко, тому що немає часу або тому що це більш економічний і ефективний шлях;
- тимчасове рішення влаштовує;
- можна скористатися короткочасною вигодою;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- компроміс дозволить зберегти взаємини і є бажання отримати хоч щось, ніж все втратити.

Кожна з цих стратегій ефективна тільки в певних умовах, і жодна з них не може бути виділена як найкраща. Керівники організації повинні вміти ефективно використовувати кожен із зазначених стратегій і свідомо робити той чи інший вибір, враховуючи конкретні обставини, а також беручи до уваги власні переваги у виборі стратегій вирішення конфлікту.

Крім того, на вибір стратегії конфліктної взаємодії також впливає та обставина, що етапи конфлікту і етапи управління ним пов'язані один з одним.

Знання цього дозволяє визначати пріоритетні напрямки роботи керівника з конфліктами і вибір адекватної стратегії. Наприклад, на етапі виникнення і розвитку конфліктної ситуації в процесі прогнозування або попередження конфлікту основні зусилля повинні бути зосереджені на роботі з суб'єктами, що створюють конфліктні ситуації або схильними до створення таких ситуацій, тут може бути застосована стратегія ухилення/ уникнення. На етапі усвідомлення конфліктної ситуації в ході попередження конфлікту важливо не упустити роботу з суб'єктами, які усвідомлюють конфліктну ситуацію. В цьому випадку необхідно утримати їх від переходу до активних дій при попередженні деструктивних конфліктів або направити їх дію в легітимне русло при стимулюванні конструктивних конфліктів (стратегії компромісу, співробітництва).

В цілому, при ухваленні рішення про стратегії конфліктної взаємодії необхідно враховувати, по-перше, реакцію, яку можуть викликати ті чи інші заходи, що будуть вжити з боку як безпосередніх учасників конфлікту, так і сил, які дотримуються тимчасовий нейтралітет. По-друге, норми моралі, звички і звичаї, що панують у конкретній організації і регулюють поведінку людей в спокійній обстановці і в моменти конфліктів. Необхідно рахуватися з реальними можливостями, конкретною ситуацією і громадською думкою, уникати як занадто слабкі, так і дуже сильні засоби впливу.

### **Контрольні запитання:**

1. Що таке конфлікт в організації?
2. В чому полягає сутність соціальної напруженості, що лежить в основі конфлікту?
3. До якої групи факторів, що сприяють виникненню соціальної напруженості в трудовому колективі належить ситуація невиконання керівництвом організації своїх обіцянок і небажання пояснити людям дійсний стан справ?
4. До якої групи факторів, що сприяють виникненню соціальної



напруженості в трудовому колективі належить дестабілізація обстановки в країні, зіткнення інтересів різних політичних груп?

5. До якої групи факторів, що сприяють виникненню соціальної напруженості в трудовому колективі належить відсутність видимих результатів предметної турботи про покращення умов праці, побуту і відпочинку працівників;?

6. До якої групи факторів, що сприяють виникненню соціальної напруженості в трудовому колективі належить різке ослаблення правового соціального захисту інтересів членів трудового колективу?

7. До якої групи факторів, що сприяють виникненню соціальної напруженості в трудовому колективі належить конфронтація персоналу управління і працівників через несправедливий розподілу матеріальних благ?

8. До якої групи факторів, що сприяють виникненню соціальної напруженості в трудовому колективі належить обмеження соціальних пільг в нових законодавчих актах?

9. До якої групи факторів, що сприяють виникненню соціальної напруженості в трудовому колективі належить впровадження інновацій і радикальних перетворень без урахування інтересів працівників?

10. До якої групи факторів, що сприяють виникненню соціальної напруженості в трудовому колективі належить підбурлива діяльність неформальних лідерів?

11. Назвіть найбільш характерні ознаками конфліктних ситуацій в організаціях.

12. В чому полягають причини ірраціонального типу конфлікту в організації ?

13. Що лежить в основі раціонального типу конфлікту в організації?

14. До якого типу конфліктів в організації відноситься стихійний страйк? Чому?

15. До якого типу конфліктів в організації відноситься організований виступ працівників за підвищення заробітної платні? Чому?

16. Які типи конфліктів в організації Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
17. Назвіть стадії управління конфліктом
18. Що передбачає пошук шляхів вирішення конфлікту?
19. У чому полягає різниця між авторитарним та патерналістським способом вирішення конфлікту?
20. Назвіть стратегії вирішення конфлікту, що були запропоновані Кеннетом У. Томасом та Ральфом Х. Кілменом.

### **Література**

1. Башук Т.О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі/ Т.О. Башук, М.О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 3, – С. 111-119
2. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств/ О.А. Біловодська, Т.В. Кириченко // Економіка і суспільство, Випуск №10, – 2017, – С. 170-182
3. Зінчина О.Б. Конфліктологія: навч. посібник [Текст] / О.Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
4. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. — Х. : Право, 2012. — 128 с
5. Мороз О. О. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія [Текст] / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк, О.В. Лазарчук. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 256
6. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н.Новікова // Галицький економічний вісник. — 2013. — №2(41). — с.79-83 - (загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання)
7. Орбан-Лембрик Л. Соціальна психологія/ Орбан-Лембрик Л. – К.: Академвидав, 2010. – 448 с
8. Патлах И. Конфликт-менеджмент в организации: стратегии и тактики [Електроний ресурс] / И. Патлах //Ваш бизнес – Режим доступу:

<https://www.cfin.ru/management/people/motivation/conflict.shtml>

9. Профілактика та вирішення конфліктів: методичний посібник / Укладач: Виноградова В.Є., – Київ, Видавництво КМЦППК, 2013. – 40с.
10. Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. /Т. П. Яхно — К. : ЦНЛ, 2018. — 240 с.

## **Розділ 6. *Кадри і безпека соціальних організацій***

1. Небезпеки і ризики, пов'язані з персоналом.
2. «Небезпечні» категорії персоналу.
3. Методи підвищення кадрової безпеки.

### **I**

Люди (персонал) завжди будуть головною цінністю кожної організації, бо саме вони докладають зусилля для досягнення її цілей та ефективного функціонування. Натомість існує небезпека, що окремі індивіди або навіть групи співробітників здатні свідомо проявляти «злу волю» і наносити фірмі, установі, підприємству суттєву шкоду, або фактично це ж саме може відбутися внаслідок халатності, необережності, недостатньої кваліфікації персоналу без попереднього наміру чинити зло. За даними спеціальних досліджень, персонал наносить організаціям більше шкоди, ніж клієнти або навіть злочинці із зовні. За існуючими підрахунками, 80 % матеріальних збитків компаній «на совісті»

власних співробітників; і лише 20 % – припадає на сторонніх осіб, у тому числі і професійних та організованих злочинців, які планують пожитися за рахунок організацій. Отже, проблема кадрової безпеки є однією з найбільш гострих у системі управління організаціями, тому важливо навчитися будувати систему управління персоналом таким чином, аби уберегти організацію від можливих негативних дій з боку власних працівників.

Кожна організація стикається з певними загрозами та ризиками, які створюють виклики її безпеці та майбутньому. Їх поділяють на «зовнішні» і «внутрішні». Перші з них – пов'язані з зовнішніми факторами: природними стихіями, економічною кон'юктурою в країні та галузі, ринковими процесами, діями прямих конкурентів, тиском криміналітету та корупціонерів тощо. Другі – внутрішні чинники, передусім, стан менеджменту, розв'язання кадрового питання, наявність внутрішнього напруження і конфліктних ситуацій тощо. Поняття «загрози» і «ризики» є близькими за значенням, але перше з них пов'язує з об'єктивними чинниками, а друге – з діями людей, які можуть бути не до кінця осмисленими, прорахованими, навіть, авантюрними. Наприклад, загроза блискавки і виникнення пожеги є об'єктивним фактором, що має певну вірогідність здійснитися на практиці. А от невстановлення громовідводу, як це належить для безпеки об'єкта, є ризиком. Можна сьогодні зекономити гроші і час, але завтра – втратити у сотні разів більше. У процесі менеджменту організації важливо виявити основні загрози і ризики й створити систему безпеки організації, яка складається з кількох чільних підсистем: 1) підсистема фізичної безпеки (охорона периметра, матеріальних цінностей); 2) протипожежна підсистема; 3) підсистема інформаційної безпеки; 4) підсистема економічної безпеки; 5) кадрова безпека.

Які ризики та загрози для організації безпосередньо пов'язані з персоналом? За своїм характером та походженням негативні прояви можна поділити на три групи: 1) недобросовісні дії людей, коли вони чудово усвідомлюють негативні наслідки власних дій, мають підступні егоїстичні наміри, хочуть, наприклад, пожитися за рахунок організації тощо; 2) факти

недбалості, халатності персоналу (зловмисна мотивація відсутня), що тягнуть за собою втрати і збитки; 3) помилки менеджменту (у тому числі неправильна розстановка кадрів), коли не враховано реальні можливості виконавців, їх здібності, кваліфікація, фізіологічний і психологічний стани, що може скінчитися надзвичайним випадком або зривом виконання планів фірми. До першого блоку загроз і ризиків відносять різноманітні кримінальні прояви, передусім, крадіжки та шахрайства персоналу, шпигунство на користь конкурентів, а також свідомі антидисциплінарні дії, різноманітні порушення регламентів, наказів, режимів (наприклад, п'янство на робочому місці або куріння там, де це суворо заборонено), які обертаються нанесенням шкоди інтересам організації. Проте недбалість, легковажність можуть також призводити до тяжких наслідків і у крайніх випадках кваліфікуватися як злочин. Низький рівень управлінських кадрів веде до помилок менеджменту персоналу. Результат може бути той самий: виконавці не справляються з завданнями, припускаються фатальних помилок, виникають надзвичайні випадки тощо.

Реалізація загроз та ризиків – це найгірший сценарій для організації. Негативний сценарій може означати: 1) економічні втрати, а у найбільш радикальному варіанті – банкрутство організації; 2) іміджеві втрати, відтік клієнтів і розрив стосунків з контрагентами; 3) внутрішня дезорганізація, виникнення конфліктної ситуації у колективі, зниження продуктивності праці; 4) катастрофічні сценарії – пожежа, техногенна катастрофа, травмування і загибель людей; 5) втрата статусу через рейдерство, недружнє поглинання, примусове злиття з іншою організацією. Безпека організації в цілому не зводиться до проблем персоналу, але кадрове питання є стрижневим для стабільного існування фірм, установ, підприємств.

## II

Теоретично кожний співробітник компанії чи установи може свідомо чи несвідомо нанести шкоду організації. Але на практиці частіше це роблять ті особи, хто належить до так званих «небезпечних» категорій. Останнє можна визначити як окрему уявну групу людей, що через певні обставини (фактори)

частіше від пересічних членів організації скоюють девіантні вчинки. Адміністрація компаній і установ зацікавлена у тому, аби заздалегідь розпізнавати кандидатів або членів організації, причетних до цих груп.

«Небезпечних» людей можна поділити на дві основні групи: по-перше, це представники соціальних груп ризику, по-друге, «ситуативні» категорії.

Соціальні групи ризику є частиною соціальної структури суспільства або певного регіону, великого міста. В кожному суспільстві є доволі стабільні, з огляду на чисельність, групи девіантів (особи, що систематично і свідомо порушують соціальні норми). Так чи інакше вони мають шанс потрапити в організацію, пройти відбір і стати працівниками підприємства. Для організації – це групи ризику, бо їх представники частіше вдаються до несхвальних дій. До соціальних груп ризику можна віднести, по-перше, осіб, схильних до злочинної поведінки, по-друге, так званих залежних або адиктів (алкоголіки, наркомани, гравці, Інтернет-адикти тощо), по-третє, людей, які мають ментальні проблеми.

Ситуативні «небезпечні» категорії персоналу є породженням самих організацій, їх абсолютна чисельність або відсоток від загалу коливається у кожній організації від умовної нульової позначки до доволі великих чисел. Усе залежить від специфіки організації та якості менеджменту. В слабких і проблемних організаціях цей відсоток зростає, а там, де справи ведуться розумно з урахуванням наукових даних, обсяги груп суттєво зменшуються. До ситуативно «небезпечних» варто віднести, по-перше, менеджерів, спеціалістів з ознаками хронічного стресу та професійного вигоряння, по-друге, тих, хто не відповідає професії чи займаній посаді; по-третє, персонал у стані аномії.

**Кримінальні загрози та особи, схильні до злочинів.** Найчастіше організації страждають від різноманітних злочинних посягань. Злочинність в організаціях – переважно економічного характеру, абсолютна більшість кримінальних подій має корисливу направленість, об'єктами злочинних посягань є матеріальні цінності, фінансові ресурси як самої організації, так і її клієнтів. Злочинність в організаціях має специфічні відмінності. По-перше, працівники мають доступ до матеріальних цінностей, рахунків, готівки, що

становить певні спокуси; по-друге, кримінальні сценарії відбуваються у замкнених просторах, всередині так званого периметра, в колі співробітників, по-третє, злочинність в організаціях має латентний (прихований) характер, нечесні службовці, як правило, добре розраховують свої дії, аби якомога довгий час злочини були непомітними і важко було б встановити винних.

Найбільш розповсюджена злочинність в організаціях зводиться переважно до двох складів злочину: крадіжка і шахрайство. *Крадіжка* – це таємне викрадання чужого майна (ст. 185-а КК України). Більшість дрібних крадіжок є схожими за сценарієм: а) заволодіння матеріальною цінністю; б) тимчасове переховування викраденого у межах периметру, в) винесення за межі території, що охороняється. Саме вони є пріоритетом уваги з боку служби безпеки та охоронців. Але нечесні на руку співробітники користуються своїм службовим становищем і отримують певні переваги: по-перше, вони мають прямий або опосередкований доступ до матеріальних цінностей і саме заволодіння об'єктом не є складною процедурою; по-друге, персонал – добре обізнаний з територією, режимом охорони, потенційні злочинці легко знаходять тимчасові схованки і засоби переправити викрадене за межі периметра; по-третє, не такою вже і рідкою є таємна домовленість з охоронцями, де можуть працювати близькі люди або родичі. Більш масштабні викрадення відбуваються у складі невеликих кримінальних груп з використанням службового транспорту, за умов підкупу охоронців або лінійних керівників.

*Шахрайство*, як визначає КК України (ст. 190), – це заволодіння майном шляхом обману чи зловживання довірою. Дрібні шахрайства, як правило, здійснюють рядові працівники та менеджери низової ланки. Ці діяння можуть бути спрямовані як на майно організації, так і на фінанси клієнтів, покупців, яких елементарно обдурюють під час продажу товарів за допомоги фальсифікації продуктів, свавільних змін ціни, підробки вимірювальних приладів щодо ваги чи довжини. Але шахрайства, де потерпілою стороною стають клієнти, рано чи пізно обертаються проти іміджу та ділової репутації організації, що боляче б'є і по прибутках фірми або компанії.

*«Білокомірцеві» злочини* – це шахрайства, до яких вдаються спеціалісти та менеджери середньої та вищої ланок. Ці злочини відрізняються масштабністю та значною латентністю. Високий статус злочинців, спеціальні знання дають можливість винаходити складні оборудки, що приносять значні кримінальні доходи. Високооплачуваний менеджер не буде ризикувати своїм становищем через дрібниці, і якщо такі люди спокушаються нечесними заробітками, то розраховують на великі бариші.

Усі співробітники організації потенційно можуть наважитися на злочинну дію за певних обставин, але є особливо небезпечні категорії, що мають ознаки криміногенної особистості. *Професійні злочинці* мають найбільш яскраво окреслену кримінальну особистість, усі компоненти якої зорієнтовані на скоєння злочинів, а саму злочинність вони розглядають як промисел та основну форму заробітку. Але, як відомо, саме професійні злочинці не працевлаштовуються. Отже, якщо вони і мають негативний вплив на організації, то через загрози зовнішніх крадіжок, розбійних та бандитських нападів. Жертвами можуть ставати інкасатори, касири, експедитори, особи, що супроводжують вантажі. Є певне виключення, коли професійний злочинець тимчасово працевлаштовується для підготовки масштабного злочину. Особи, *що звільнилися з місць позбавлення волі*, – завжди під підозрою кадрових служб. Априорі розглядається версія, що людина, яка була засуджена за кримінальний злочин, має особистісні відхилення, потяг до кримінального типу. Особливо, якщо мова іде про рецидивістів – осіб, що мають дві або більше судимостей, тим паче, за небезпечними статтями кримінального кодексу з точки зору організації – крадіжки, шахрайства, пограбування тощо. Також доволі справедливою є версія, що тюрма не виправляє злочинця, а дає ще більше можливостей для підготовки до майбутніх злочинів. На практиці засудженим у минулому часто-густо відмовляють у працевлаштуванні під різними приводами. З суспільної точки зору – це велика проблема, бо таким людям не дається шанс на соціальну адаптацію, їх зіштовхують у прірву злочинності.

Реальною загрозою для організацій є так звані соціопати та «нестійкі»



особистості. *Соціопат* – це фактично медичний діагноз, вид розладу особистості. Ці люди є потенційно небезпечними для будь-якої організації, бо вони не визнають дисципліни, легко порушують різні норми, провокують на правопорушення сторонніх осіб. Соціопат може загрожувати організації з різних боків: від небезпеки пожежі через випивку та паління у небезпечному місці до організації крадіжки, від влаштування конфліктів у середині колективу до зради та продажу комерційної інформації конкурентам. Така людина в силу своєї внутрішньої конституції, складу характеру є потенційним злочинцем, бо погано розрізняє нормальну поведінку і злочинні дії, останні їй здаються цілком прийнятним способом досягнення цілей. «Нестійкі» особистості нагадують соціопатів, їх специфічною особливістю є те, що вони легко керуються із зовні. «Нестійкі» особистості не мають власних чітких моральних та світоглядних настанов, їх легко схилити як до добра, так і до зла. І в колективах доволі часто трапляється так, що вони підпадають під впливи кримінально налаштованих осіб.

**Адикти та їх загрози для організацій.** Адикція у перекладі з англійської – *залежність*, адикти є залежними людьми. Мається на увазі особливий психофізіологічний стан особи, який полягає у щільному, патологічному (хворобливому) зв'язку людини з певним об'єктом, хімічною речовиною, процесом або діями. Розрізняють дві великі типологічні групи: 1) *хімічно залежні індивіди* і 2) *не хімічно залежні*. Предметом залежності в першій групі виступають різні психоактивні речовини, тобто хімічні сполуки, що мають властивість особливим способом змінювати свідомість людини, породжувати стани сп'яніння, ейфорії, галюцинацій тощо. Людина не тільки психологічно звикає до цих станів, але паралельно виникає *фізична залежність*, тобто організм перебудовується під впливом специфічної отрути і виникає важко переборний потяг, який змушує людину ще і ще раз вживати хімічну сполуку. Без вживання виникає хворобливий стан, який на медичній мові називається *синдромом відміни*. Наявність такого синдрому – певна ознака, що індивід перетнув лінію, яка відділяє здорових людей від хворих на

алкоголізм або наркоманію.

Нехімічна залежність має *психологічний характер*, вона виникає як непродуктивна шкідлива звичка, що згодом деформує особистість. Найбільш небезпечними на сьогодні є ігрова та мультимедійна залежності, так звана Інтернет-адикція. Ігрова залежність і відповідно «гравці», що були здатні програти у карти чи на скачках не тільки усі свої гроші, родинну спадщину, але і чужі казенні гроші – старе і добре відоме явище. На сьогодні азартна гра на гроші набула нової популярності у зв'язку з поширенням ігрової індустрії, винаходу механічних та електронних пристроїв, які дозволяють грати усамітнено у спеціальних салонах, казино тощо. Останні роки комп'ютери і різноманітні електронні гаджети потужно концентрують увагу молоді. З'явилися нові форми залежності, що швидко прогресують. Якщо людина проводить за комп'ютером, ігровим пристроєм, в Інтернеті більш ніж 40 годин на тиждень і це не пов'язано безпосередньо з роботою або навчанням, то це вже ознака залежності.

Найбільш поширеною в Україні є алкогольна залежність. Розрізняють п'янство і алкоголізм. Перше – це *зловживання алкоголем за межами культурних норм*, часті і несистемні випивки за різними поводами або без них. *Алкоголізм – це хвороба, медичний термін*. Він означає, що людина не може себе самостійно контролювати, пагубна пристрасть стає фатальною, хвороба, як правило, розвивається, людина втрачає здатність працювати, а згодом може загинути. Які ризики та загрози пов'язані з хімічно-залежними особами в організаціях?

5. Загроза пожежі, технічної аварії, катастрофи, надзвичайних ситуацій, причина яких управління об'єктами людьми у стані сп'яніння або грубе нехтування технічними правилами та регламентами.
6. Ризик виробничого травматизму, загибелі працівників через неуважність, невиконання правил особистої безпеки та охорони праці.
7. Кримінальні дії, пов'язані з крадіжками майна чи фінансових ресурсів організації або шахрайством персоналу, мотив яких – потреба грошей для

задоволення згубної звички.

8. Негативні соціально-психологічні наслідки, падіння дисципліни, конфлікти та суперечки у колективі, виокремлення неформальних груп, які гуртуються на основі вживання алкоголю або наркотиків, втягування до цих груп молоді та нестійких особистостей; як наслідок – вимушені звільнення та плинність кадрів. Усе це негативно відбивається на виробничих показниках.
9. Загроза зради, «зливу» інформації конкурентам, бо адикти стають більш вразливими для стороннього впливу або прямого вербування у якості шпигунів, таємних інформаторів тощо.

Нагальним завданням кадрових служб є ідентифікація або розпізнання адиктів та встановлення типу й ступеня залежності. Маркери або стигми залежності можна розгледіти у таких чинниках:

- Біографія людини, відомості щодо попередньої трудової та громадської діяльності.
- Зовнішній вигляд, одяг, манера себе поводити при першому знайомстві, співбесіді.
- Фізичний стан, відповідність до норм здоров'я, наявність ознак захворювання.
- Стан психіки, ментальні, мотиваційні, ціннісні структури особистості.
- Поведінка в організації як під час виконання службових обов'язків, так і у неформальних стосунках з колегами, під час дозвілля.

**Працівники з розладами особистості (психопати).** У кожному суспільстві (соціальній структурі) є певні відсотки людей з психічними та психологічними аномаліями або *ментальними проблемами*.

*Розумово відсталі люди* є першою, доволі значною категорією, з якою мають справу HR-менеджери. Щодо інтелекту, який вимірюється через коефіцієнт IQ, то нормою вважається доволі широкий діапазон у межах від 70 до 140. Нижче 70 – різні ступені інтелектуальної відсталості, а вище від верхнього значення – видатні особистості, таланти, генії. Треба пам'ятати, що люди – особи з ментальними проблемами, не обмежені у своїх громадянських

правах і мають право на працевлаштування. Усе залежить від ступеня розумової відсталості та потенційного місця в організації. На певних професійних позиціях вони можуть почуватися доволі комфортно, бо не претендують на підвищення, задовольняються існуючими умовами праці, демонструють лояльність. Наприклад, такі якості можуть демонструвати люди з синдромом Дауна, якщо їх IQ не є надто низьким: вони поводять себе врівноважено і старанно виконують трудові функції, які опанували. І це вже справа організації – використовувати чи відмовлятися від подібних кандидатур.

Доволі розповсюдженою картиною є наявність у колективі *психопата*, тобто *людини з розладом особистості*. Мова іде про системні психологічні відхилення, стан ментальності, що виходить за межі соціальної норми. Психопатію називають також «моральним ідіотизмом», бо на разі страждає так званий моральний інтелект. Проблема полягає у тому, що психопатами можуть бути достатньо освічені та інтелектуально спроможні люди, які не вважають себе ані хворими, ані девіантами. Натомість саме такі співробітники з розладами особистості здатні загострити стосунки у колективі та бути джерелом різноманітних колізій. З ними пов'язані наступні ризики:

А. *Створення стресогенних ситуацій* для співробітників як наслідок не нормального спілкування з колегами, особливо коли це сценарій взаємодії підлеглого і начальника, де останній демонструє ознаки психопатії.

Б. *Конфлікти у колективах*. Психопати своєю поведінкою, висловлюваннями, претензіями неодмінно породжують конфлікти і у конфліктних ситуаціях проявляють впертість та наполегливість аби, як їм здається, добитися правди і виграти спір.

В. *Провокування нормальних і цінних співробітників на звільнення*, що є втратою для організації.

Г. *Зловживання владою*, створення важких психологічних умов для підлеглих керівниками, що страждають певними формами психопатії, втрата з боку персоналу інтересу до роботи.

Психопатів різні автори також називають «людьми без сумління»,

«отруйними співробітниками», «дисфункціональними колегами». Присутність психопатів в організаціях деформує соціальні відносини і є джерелом різних небезпек.

Тепер перейдемо до другого кластера «небезпечних» працівників, яких вище позначено як ситуативно «небезпечних».

**Співробітники, що не відповідають займаним посадам.** Кожна професійна позиція містить власний набір вимог щодо працівника, які фіксуються у так званих професіограмах (це є формальний документ, що складають спеціалісти) або накопичуються через емпіричний досвід. Завдання кадрової роботи полягає у тому, аби знайти працівників, що відповідають професійним позиціям. Але так буває не завжди, бо ідеальних організацій практично не існує. Отже, виникають ситуації, коли сформульована вимога порушується: або особа отримує посаду, що певним чином перевищує її компетентність та моральні і психологічні властивості, або навпаки – професійна позиція є більш низькою порівняно з можливостями працівника та його досвідом аналогічної роботи.

Працівники, що не відповідають займаним посадам, можуть становити «небезпечну» категорію. Загрози для організації з боку некомпетентних і соціально незрілих працівників можна об'єднати у такі блоки:

- 6) Загрози економічного порядку через помилки менеджерів і економістів, неправильне оцінення ринкової ситуації, хибний маркетинг, неякісний бухгалтерський облік.
- 7) Загрози аварійних ситуацій через помилки в експлуатації складної техніки, енергетичних силових агрегатів, вибухонебезпечних та пожежебезпечних об'єктів та систем.
- 8) Загрози психологічній безпеці через виникнення виробничих конфліктів поміж «професіоналами» і «непрофесіоналами».
- 9) Загрози делінквентних дій менеджерів, лінійних керівників у разі, коли моральні і ділові якості нижче межі відповідальності.

Існує кілька причин, чому не вдається заповнити професійні позиції

«правильними» працівниками:

- Неякісний та непрофесійний кадровий менеджмент в усіх ланках організації: набір, відбір, оцінка персоналу, призначення на посаду, навчання, підвищення кваліфікації.
- Відсутність на ринку праці фахівців потрібного сегменту або їх висока вартість та бажання керівництва організації зекономити на фонді заробітної плати.
- Протекціонізм, кумівство, тобто просування «своїх» людей, близьких, родичів, які не відповідають професійним вимогам.
- Висока плинність кадрів, невміння керівництва працювати з людьми та закріплювати в організації потрібних професіоналів, вимушене висування на посади тих, хто ще не «дозрів» до відповідальних посад.

**Персонал у стані хронічного стресу.** Слово «стрес» походить від латинського «stringere» – «затягувати зашморг». Його почали використовувати дослідники у першій половині XX ст. під час вивчення реакції людини на екстремальні умови: холод, брак кисню, небезпека. Стрес є реакцією на небезпеку, коли відбувається мобілізація усіх сил і ресурсів організму. Такий стан є короткотерміновим, а потім організм повертається до звичного режиму функціонування. Якщо стресова ситуація розтягується або повторюється раз у раз, то організм не повертається до вихідної точки, фактично виникає аномальний хворобливий стан, який зветься «хронічний стрес». Людина стає пригніченою, страждають нервова, серцево-судинна системи, органи травлення. В результаті можуть виникнути хронічні захворювання, стан депресії. Хронічний стрес в умовах інтенсивної професійної діяльності є фактором розвитку так званого «професійного вигорання», коли людина втрачає трудову мотивацію.

В організаціях хронічними стресами, передусім, страждають менеджери і оператори, що мусять приймати відповідальні рішення, від яких залежить доля людей і майбутнє компанії. Є кілька груп факторів, що спричиняють розвиток

хронічних стресів: 1) підвищена інтенсивність праці та обмеження часу, протягом якого потрібно прийняти правильне рішення чи обрати з віяла альтернатив оптимальний варіант; 2) занадто велика кількість завдань, які потрібно вирішувати оперативно і паралельно; 3) складні умови праці, наприклад, нічні зміни, робота на конвеєрі, забрудненість і загазованість, постійні відрядження; 4) напружені стосунки у колективі, конфлікти з колегами, «стресовий стиль» керівництва, постійний тиск з боку начальника, зауваження в образливій формі тощо; 5) особистісні причини, наприклад, проблеми зі здоров'ям, наближення пенсійного віку, складна ситуація у сім'ї. Які ризики для організації пов'язані з перебуванням частини персоналу у стані хронічного стресу? По-перше, підвищується вірогідність професійних помилок та неправильних рішень з можливими фатальними наслідками. По-друге, збільшується кількість невиходів на роботу через хвороби, за бюлетенем. По-третє, знижується працездатність персоналу, налаштування людей на плідну роботу, падає креативність спеціалістів і підвищується ризик «професійного вигорання». Економічні втрати компанії можуть бути значними, хоча їх не завжди можна коректно підрахувати, бо часто негативні наслідки проявляються латентно або при поверхневому аналізі розглядається інша причина.

**«Аномічний синдром» в організаціях.** Певна «хвороба» колективу, яка розвивається як чисельні випадки недисциплінованості, що свідчить про утрату керованості персоналом. Розбовтаність персоналу частіше всього проявляється у запізненнях на роботу, прогулах, зривах виробничих графіків, пияцтві на робочому місці, неповазі до керівників, нетактовній поведінці щодо клієнтів, дрібних крадіжках. Небезпеки для організації очевидні: розхитаність і недисциплінованість персоналу робить компанію слабкою та неконкурентною. «Аномічний синдром» піддається «лікуванню», але потрібні енергійні та цілеспрямовані дії: заміна керівників, що не здатні підтримати дисципліну, вивільнення злісних порушників та прогульників, розробка системи оплати, яка враховує поведінку працівників і їх ставлення до виконання завдань, посилення контролю та відповідальності. За цих умов абсолютна більшість «захворівших»

повертається до нормального стану і організація стає більш керованою та ефективною.

### III

На практиці питання кадрової безпеки розв'язують менеджери різного рівня: 1) топ-менеджери (вирішують стратегічні питання й виділяють потрібні кошти); 2) менеджери служби безпеки; 3) лінійні керівники; 4) так звані ейчари – менеджери служби управління персоналом.

Існує кілька основних напрямів діяльності з підтримки кадрової безпеки:

*Селекція кандидатів за критеріями кадрової безпеки.* Об'єктом управлінської діяльності виступають кандидати до вступу в організації на різних стадіях набору, відбору та випробування тих, хто бажає вступити до організації. Мета – обмежити доступ в організацію осіб, які можуть нести загрози та ризики, у тому числі ідентифікувати тих, хто належить до соціальних груп ризику.

*Скринінг персоналу.* Означає постійний контроль за діяльністю членів організації, збір даних щодо порушників дисципліни, «зрадників», ситуативно небезпечних осіб. Фактично це є «поліцейська» функція, бо таким чином стримується свавілля персоналу і працюючі розуміють, що вони є об'єктами спостереження. Мета – попередити злісні або халатні дії персоналу, забезпечити виконання внутрішніх режимів та правил поведінки. Об'єктом виступають усі члени організації, постійний склад організації.

*Підтримка та розвиток лояльності персоналу.* Мета – закріпити та посилити позитивне ставлення персоналу до організації та керівництва, зробити з людей патріотів організації. Використовуються методи виховної та соціальної роботи як з постійним персоналом, так і з їх сім'ями.

*Безпечне вивільнення співробітників.* Мета – не допустити, аби факт звільнення працівника перетворився на реальну загрозу інтересам організації. Об'єктом виступають особи, що з різних причин покидають організацію, проходять процедуру звільнення.

Посилення кадрової безпеки – це безперервна менеджерська робота з



використанням різних методів на етапах відбору персоналу, скринінгу персоналу й роботи з колективом, підготовки осіб до звільнення.

*Перехресний аналіз документів* (крос-аналіз) – це робота з документами кандидата з метою виявити можливі протиріччя або «білі плями». Процедура має характер кабінетного аналізу або так званого методу Desk research. Метод не вимагає присутності кандидата, перехресний аналіз документів проводиться позаочі. Корисно відразу змоделювати біографію кандидата, розбивши її на основні етапи. Потім за кожним етапом аналізуються документи на предмет їх непротириччя. Якщо виникли обґрунтовані підозри у приховуванні важливої інформації, перекручуванні фактів або відвертій брехні та фальсифікації, подальшу роботу з кандидатом можна припинити або намагатися зібрати додаткові дані з інших джерел.

*Спецперевірка* – метод, яким користуються кадрові апарати в органах внутрішніх справ і деяких державних установах, сам підхід може бути використаний і у практиці комерційних організацій. Метод передбачає збір різноманітної інформації стосовно кандидата з різних джерел: електронні бази даних, громадська думка за місцем проживання або відомості про людину з останнього місця роботи.

*Візуальний контроль.* Важливим є перше враження від кандидата під час співбесіди. За кілька хвилин спілкування можна скласти доволі точне враження щодо кандидата, якщо мати певні навички та користуватися порадами науковців. У контексті кадрової безпеки звертається увага на зовнішній вигляд, обличчя, стан шкіри, одяг, походку, міміку, погляд тощо. Є певні зовнішні ознаки зловживання алкоголем та вживання наркотиків. Також за манерою поведінки, мімікою можна скласти уявлення про ступінь чесності та відкритості індивіда, виявити схильність до брехні.

*Тестові випробування.* Під час співбесід доволі часто кадровими службами використовуються різноманітні психологічні тести, мета яких виявити психологічні особливості кандидатів та відобразити найбільш повно риси особистості у числовий спосіб. В контексті кадрової безпеки привертають

увагу тести, що спрямовані на виявлення розладів особистості, наявності залежностей, оцінку розумових здібностей, схильності до брехні. Такі тести розроблено, але вони є ефективними за умови, що кандидат буде щиро відповідати на запитання. На практиці правдивість у відповідях трапляється не завжди, особливо коли людина має мотив приховувати правду.

*Стрес-інтерв'ю.* Особливий тип інтерв'ю, яким працівник кадрової служби намагається вивести із стану рівноваги кандидата, ставить гострі та відверті запитання різким тоном, не дає особі зосередитися, вимагає швидких відповідей, демонструє недовіру. Може застосовувати при повторній співбесіді, особливо якщо виникли певні підозри щодо правдивості поданої інформації і є певні «зачіпки», які і намагається «розкрутити» інтерв'юєр.

*Перевірка професіоналізму та рівня компетентності.* Методика полягає у складанні певного іспиту або підтвердженні кваліфікації шляхом практичної діяльності, наприклад, під час випробувального терміну. Така перевірка є дуже важливою аби не допустити на посаду випадкову людину.

*Встановлення режимів та контроль персоналу.* Це основний метод посилення кадрової безпеки стосовно робочого колективу. Адміністрація розробляє певні внутрішні режими діяльності та встановлює нагляд за тим, аби працівники дотримувалися відповідних вимог. Режим є системою правил, які обмежують свавілля членів організації та умовно кажучи укладають їх активність у прокрустове ложе. Режими включають: 1) певну внутрішню нормативну базу, правила, інструкції, розпорядження керівництва тощо; 2) доведення вимог організації до працюючих, а в разі потреби – навчання тому, як потрібно діяти в рамках режиму; 3) контроль за виконанням режимів, що здійснюють або лінійні керівники, або уповноважені особи; 4) санкції, тобто засоби реагування щодо порушників режиму. Поширеними є такі режими: 1) *загальний*, яким встановлюються робочі і вихідні дні, рамки робочого часу, регламентуються перерви, прохід і проїзд через периметр об'єкта, і навіть – використання уніформи та інше; 2) *пожарної безпеки*; 3) *доступу до інформації*; 4) *обліку основних засобів або фондів*, який спрямовано на збереження техніки,

обладнання, матеріальних цінностей; 5) *складського зберігання; діловодства* – порядок ведення, обертання, зберігання службових документів, у тому числі і архівного зберігання в разі потреби.

*Метод гласного і негласного контролю з боку служби безпеки.* Гласний контроль полягає в тому, що поруч з працюючими в приміщеннях знаходяться представники служби безпеки, які не виконують виробничих функцій, а контролюють персонал і клієнтів. Можливий також дистанційний контроль шляхом відеоспостереження, у тому числі із записами відео на різні носії. Присутність охоронців, камер відеоспостереження створюють певний психологічний тиск на працівників, у тому числі це допомагає підтримувати встановлені режими діяльності. Таким методом адміністрація широко користується у закладах торгівлі, громадського харчування і на певних виробництвах, де передбачені посади десятників і контролерів, що виконують функцію гласного нагляду. Паралельно в деяких організаціях існує практика негласного спостереження з використанням агентурної мережі та шляхом заохочення працівників конфіденційно повідомляти керівництво щодо різних порушень та зловживань.

*Метод службових розслідувань.* Розслідування надзвичайних пригод, що трапляються за участі персоналу, має сенс з точки зору усунення причин та профілактики рецидиву.

*Перевірка на детекторі брехні.* Так звані поліграф-технології були винайдені для потреб контррозвідок та спецслужб, але згодом вони стали доступними для цивільного використання. Службовців можуть перевіряти на крадіжки, алкоголь, зраду. Фірма Nemesysco (Ізраїль) запропонувала технології за назвою «К-Фактор», яка побудована на аналізі тембру голосу, отже, не потребує спеціальних датчиків. Розробники стверджують, що достовірність їх аналізу – 90 %. Треба зазначити, що за різних причин детектор брехні не може давати 100-відсотковий результат. Є також і проблеми правового характеру: дослідження мусять бути чітко за добровільною згодою. Були повідомлення, що детектором брехні користується відома компанія «Євросеть». Менеджер

компанії повідомив, що перевірка на поліграфі коштує від 40 до 80 дол. і за результатами відсіюються близько 10 % кандидатів на посаду продавця і до 70 % тих, хто бажає працювати на складі чи бути кур'єром.

*Метод екстремального випробування.* Штучно створюється формажорна ситуація і спостерігаються реакція та дії співробітника. Цей метод дозволяє частково встановити і рівень професійної підготовленості, і показники психологічної стабільності та креативності мислення у складних обставинах, де є брак часу на прийняття рішень, і треба діяти швидко та рішуче.

*Метод провокації.* Розігрується ситуація, коли людина постає перед моральним вибором. Наприклад, нібито випадково при внутрішніх розрахунках співробітнику (кур'єру, експедитору, касиру) передається зайва готівка. Надалі спостерігається його реакція та наступні дії: працівник, якому можна довіряти, мусить визнати факт неправильних розрахунків та повернути лишок. В іншому випадку методом провокації можуть перевіряти лояльність менеджерів, наприклад, пропонуючи їм нібито від компанії-конкурента перейти на більш оплачувану роботу або продати певну інформацію. Це розглядається і як профілактика хедхантингу.

Вивільнення з певних професійних позицій може бути непростю задачею для організації саме в аспекті її безпеки. Які існують небезпеки, пов'язані з вивільненням спеціалістів і менеджерів?

- Перехід до конкурентів та посилення їх позицій у бізнесі.
- Розголошення комерційних таємниць або продаж інформації конкурентам.
- Зникнення баз даних і частини клієнтів, що «уходять» разом із співробітником.
- Пряма помста компанії з використанням різних доступних методів.
- Найнебезпечніші вивільнення провідних спеціалістів, системних адміністраторів, головних бухгалтерів, топ-менеджерів. По відношенню до них потрібно застосовувати спеціальні методи підготовки до вивільнення. До них належать:

*Вивільнення за контрактними зобов'язаннями.* Ще на етапі прийому на роботу юристи компанії ретельно готують контракт, де окремим розділом прописуються права та обов'язки сторін у разі вивільнення кандидата. Отже, прийом на роботу відбувається за відомим висловом: «коли укладаєш шлюб, думай про розлучення». Такий контракт має юридичну силу і може бути підставою для звернення у судові інстанції в разі, якщо колишній співробітник порушує угоду і робить шкідливі для компанії кроки після вивільнення.

*Укладення взаємовигідної угоди.* Зміст його полягає у тому, що в обмін на лояльність до «материнської» організації колишній співробітник отримує кілька окладів як премію або позитивні письмові рекомендації.

*Технологія аутплейсменту (Outplacement).* Означає буквально м'яке або неболісне вивільнення, бо організація докладає зусиль для наступного працевлаштування особи. Отже, вивільнений працівник не має моральних мотивів чинити зле стосовно «материнської» організації.

*Тактика жорсткого адміністрування.* Працівник ставиться перед фактом можливого кримінального переслідування, бо завчасно була проведена перевірка, аудит, інвентаризації тощо, які виявили суттєві «проколи» у роботі, адміністрація має на руках усі потрібні акти, свідоцтва, папери, що можуть бути використані проти особи, у разі, коли бувший співробітник стане на шлях помсти чи завдання шкоди організації. Під час вивільнення до працівника доводиться зміст компрометуючих фактів і документів, його попереджають про можливе переслідування в адміністративному або кримінальному порядку, переконують у тому, що розголос обставин, які його дискредитують, може нанести непоправного удару по професійній репутації тощо.

### **Контрольні запитання:**

1. Які ризики та загрози супроводжують існування організацій?
2. Які ризики та загрози можуть створювати для організації члени колективу?
3. Чим відрізняються «небезпечні» категорії персоналу від «звичайних» співробітників, тобто основної маси персоналу?

4. Назвіть основні типологічні групи «небезпечного» персоналу.
  5. Назвіть основні відмінності злочинності в організаціях.
  6. Які типи особистості переважно створюють кримінальні загрози в організаціях?
  7. Чому адиктів можна віднести до соціальних груп ризику?
  8. Які типи й види адиктів є небезпечними для організацій?
  9. Які категорії людей з ментальними проблемами пов'язані з проблемами кадрової безпеки?
  10. Які ризики та небезпеки пов'язані з особами, у яких спостерігається розлад особистості?
  11. Які ризики та небезпеки для організації пов'язані з соціопатами?
  12. Які ризики та загрози пов'язані з некомпетентними працівниками?
  13. Які ризики та небезпеки пов'язані з особами, що знаходяться на робочих місцях у стані хронічного стресу?
  14. Що означає поняття «аномічний синдром персоналу» і за яких умов він виникає?
  15. Назвіть суб'єктів системи кадрової безпеки та визначте коло їх функцій.
  16. Розкрийте основний зміст напрямів роботи з підвищення кадрової безпеки в організації.
- Назвіть основні методи добору персоналу за критеріями кадрової безпеки.
17. Розкрийте зміст методів скринінгу персоналу для посилення кадрової безпеки.
  18. Які загрози можуть бути пов'язані з вивільненням персоналу?
  19. Назвіть методи безпечного вивільнення.

### **Література**

1. Алавердов А. Управление кадровой безопасностью предприятия / А. Алавердов : учебник – Москва : КноРус, 2010. – 272 с.
2. Берлач А. І. Безпека бізнесу : навч. посіб. / А.І. Берлач – Київ: Університет «Україна», 2007. – 280 с.

3. Дворщенко В. П. Диагностический тест личностных расстройств / В. П. Дворщенко. – СПб. : Речь, 2008. – 112 с.
4. Диденко Е. Н. Использование полиграфа в работе с кадрами: эффективность и правомерность / Е.Н Диденко // Best of security. – 2006. – №7.
5. Каваиола А. Ядовитые сотрудники: коллеги, которые отравляют нам жизнь / А. Каваиола, Н. Лавендер. – Ростов-на-Дону : «Феникс», 2005. – 272 с.
6. Картрайт С., Купер К. Стресс на рабочем месте : пер. с англ. / С. Картрайт, К. Купер. – Харьков.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. – 236 с.
- Лубит Рой Х. «Токсичные менеджеры» и прочие трудные люди: пер. с англ. / Р. Х. Лубит – Днепропетровск : Изд-во «Баланс Бизнес Букс», 2005. – 392 с.
7. Нежданов И. Мошенничество персонала. – [http:// union.kz/ru/biz/kadbez](http://union.kz/ru/biz/kadbez)
8. Петров М. И. Безопасность и персонал / М. И. Петров. – Москва : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. – 240 с.
9. Подлужна Н., Єгорова О. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств / Н. Подлужна, О. Єгорова // Схід. – 2010. – №5.
10. Рущенко І. П. Кадри і безпека організацій // Робота з персоналом організацій : навч. посіб. / за ред. д.с.н., проф. І.П. Рущенко. – Харків : Видавництво «Форт», 2013. – 460 с.
11. Рущенко І.П. Три виміри кадрової безпеки організацій / І.П. Рущенко // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства : зб. наук. праць. – Харків : Видавничий центр Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, 2007.
12. Самоукина Н. Незаменимый сотрудник и кадровая безопасность / Н. Самоукина. – Москва : Вершина, 2008. – 176 с.
13. Тарасов А. Н. Психология корпоративного мошенничества: учебник и практикум для бакалаврата и магистратуры / А. Н. Тарасов. – Москва : Изд-во Юрайт, 2015. – 320 с.

14. Фернхам А. Темная сторона поведения на работе : пер. с англ. / А. Фернхейм, Дж. Тейлор – Днепропетровск: Изд-во «Баланс Бизнес Букс», 2005. – 336 с.

15. Хаэр Роберт Д. Лишенные совести. Пугающий мир психопатов : пер. с англ. / Роберт Д. Хаер – Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 288 с.

Цветкова И. И. Классификация кадровых рисков / И. И. Цветков // Экономика управления. – 2009. – №6. – С.38–43.

16. Шегельман И. Р. Кадровая безопасность : учебно-методическое пособие / И. Р. Шегельман, М. Н. Рудаков. – Петрозаводск, Изд-во Петр.ГУ, 2006. – 96 с.



## Розділ 7. Оцінювання та атестація персоналу організації

1. Сутність процедури оцінювання персоналу.
2. Атестація персоналу державних установ.
3. Основні технології та методи оцінювання персоналу.

### I

Оцінювання персоналу – це процедура або процес, які ставлять на меті виявити ступінь розвиненості тої або іншої якості у співробітників організації. Потреба оцінювати якості індивідів існує практично в усіх організаціях незалежно від форми власності, статусу, напряму діяльності. В багатьох комерційних організаціях і державних установах оцінювання персоналу є штатною процедурою, тобто з певною періодичністю усі працюючі мають пройти оцінювання і адміністрація відповідно отримує результати для персональних висновків. Варто розуміти, що люди є основним ресурсом організації і від їх компетентності та налаштованості на працю залежить ефективність діяльності фірми або установи в цілому. Безперервна робота з персоналом є безальтернативною і суворою необхідністю, якщо керівництво ставить амбітні завдання і прагне вивести організацію на більш високі позиції, отримати більший прибуток, завоювати ринок, стати лідером галузі тощо. І кожний член організації має усвідомлювати, що один раз отримати посаду та утримувати її протягом активного життя неможливо: організація через процедуру оцінювання буде вимагати індивідуального розвитку.

Оцінювання персоналу переслідує три основні цілі. *Адміністративна* – отримання підстав для кадрових рішень, переміщень працюючих залежно від результатів оцінювання, застосування негативних або позитивних санкцій. *Інформаційна* – забезпечення керівництва різних рівнів інформацією стосовно загального стану кадрового потенціалу організації та спроможності кожного працюючого бути корисним для організації. *Мотиваційна* – налаштування співробітників на саморозвиток, продовження професійного навчання, усунення

індивідуальних недоліків та проблем.

Процедура оцінювання – це окремий вид діяльності, який потрібно планувати, забезпечувати ресурсами, спеціалістами, вдосконалювати від одного циклу до іншого. В структурі оцінювання можна виділити такі елементи: 1) суб'єкти оцінювання; 2) об'єкти оцінювання; 3) предмет оцінки; 4) критерії оцінювання; 5) методи і технології оцінювання. У часовому вимірі процедура включає етапи планування, підготовки, здійснення процедури, опрацювання результатів та прийняття управлінських рішень за підсумками процедури. Управління процедурою оцінювання, як правило, покладається на службу управління персоналом (СУП), до процедури оцінювання за рішенням топ-менеджменту долучаються окремі фахівці, лінійні керівники, а також в деяких випадках – сторонні організації, що спеціалізуються на консалтинговій діяльності у сфері управління людськими ресурсами. Об'єктами оцінювання можуть виступати окремі категорії працюючих чи персонально спеціалісти певної ланки відповідно до затвердженого графіка.

Оцінювання є відповідальною процедурою, від якої залежить певним чином доля працюючих. Ось чому вона має спиратися на сталі принципи, якими варто керуватися усім дотичним до процедури особам. По-перше, процедура має бути в очах персоналу справедливою та об'єктивною. Вона має справедливо відображати рівень та досягнення кожного працюючого і не бути засобом зведення рахунків, залякування, тиску на персонал. По-друге, результати оцінювання мають персонально доводитися у коректній формі до кожного члена організації, але мати конфіденційний характер, тобто не поширюватися на загальне. Отже, співробітник знає висновок комісії щодо власних переваг або недоліків, але колеги відповідну інформацію не отримують. По-третє, графік проведення, сутність вимог і критеріїв оцінювання становить відкриту інформацію, кожний працюючий може відповідним чином підготуватися до іспиту. По-четверте, вельми ретельно варто відбирати методи, які будуть використані у процедурі оцінювання. Вони мають бути валідними (відповідними) стосовно предмету оцінки й містити критерії оцінювання.

Предмет оцінювання містить певну якість або групу якостей (знання, практичні навички), що безпосередньо стосуються виконання професійних обов'язків. На етапі підготовки до процедури оцінювання відповідальні особи мають визначити, на що саме буде націлений захід. Відповідно мають бути підібрані методи оцінювання, бо універсальних методів не існує, і кожний може встановити лише певну якість працюючого. При визначенні предмету можна керуватися тривимірною системою оцінювання. Предмет оцінювання фокусується за трьома вимірами: 1) результативність; 2) компетентність; 3) потенціал. Перший вимір стосується внеску працівника у результати діяльності організації. Наприклад, беруться до уваги виробничі показники, кількість і якість виробленого продукту, внесок у реалізацію виробничих планів, програм тощо. Другий – торкається глибини професійних знань, професійних навичок, які особисто накопичив співробітник (але може не в повній мірі використовувати на практиці). Третій – означає оцінку перспективності людини для організації на майбутнє (за умови саморозвитку і вмотивованості на ділову кар'єру). Предмет оцінювання деталізується залежно від категорії працюючих, зрозуміло, що у бухгалтерів і програмістів професійні знання та навички будуть різнитися. Предмет може торкатися як суто професійних позицій, так і більш широких – психологічний стан, стабільність, соціабельність (стосунки у колективі).

Критерії оцінювання – це спосіб визначення рівня працівника відповідно до предмету оцінки. Критерії можуть бути кількісні і якісні. Кількісні – означають, що діяльність людини, її здобутки, навички можна виразити у числах. Наприклад, чи виконує робітник встановлену норму або скільки прибутку приносить менеджер продажу для фірми. Якісні критерії мають описувати особистість і її діяльність у вербальній формі. Наприклад, внесок у зміцнення колективу або лояльність до фірми можуть бути виражені за певною вербальною шкалою. Критерії оцінювання мають бути визначені до початку самої процедури, і це є творче завдання, яке мають розв'язувати спеціалісти з управління персоналом. Вони мають бути зрозумілими для працівників,

валідними стосовно предмету оцінки і головне – мають бути доступні методи, аби критерій можна було виміряти, тобто застосувати на практиці. Зарозумілі критерії будуть не корисними і спірними. На практиці критерії можуть бути отримані з професіограм (якщо вони розроблені за посадами і категоріями працівників), сформульовані на основі посадових інструкцій та нормативних документів, встановлені експертним методом.

Що на практиці дає процедура оцінювання персоналу? По-перше, керівництво організації бачить недоліки у підготовці персоналу, «вузькі місця», над якими треба працювати у майбутньому. По-друге, результати дають підставу для формування кадрового резерву на висування, до якого зараховуються працівники з особистим потенціалом виконувати більш складні і управлінські функції. По-третє, може постати питання щодо термінових кадрових рішень, переміщень працівників, навіть звільнення з посади. По-четверте, отримана оцінка дає можливість перейти до процедури атестації кадрів (стосується певного кола державних структур).

## II

Оцінювання є основою для проведення атестації персоналу державних установ. Обов'язковою процедура атестації є для державних службовців, співробітників правоохоронних органів, лікарів, педагогів тощо. Повний список професій затверджує Кабінет Міністрів України. Уряд затвердив спеціальну постанову (від 28 грудня 2000 р.) щодо порядку проведення державної атестації. Там, зокрема, говориться, що атестація проводиться з метою підвищення ефективності діяльності держслужбовців та підвищення їх відповідальності за доручену справу. Оцінка результатів роботи, ділових та професійних якостей здійснюється у відповідності до типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад, що містяться у посадових інструкціях. Отже, атестація є бюрократичною процедурою, що формалізує результати оцінювання на основі формальних процедур. Порядок проведення атестацій міститься у законодавчих актах, міністерських наказах, документах самої установи, де організований

процес атестації. Періодичність атестації – 1 раз на 3-5 років. Атестація є циклічним процесом, уникнути атестації не може жоден службовець, спеціаліст, якщо це передбачено законом. Від результатів атестації залежить подальша професійна доля людини. Це стимулює службовців підвищувати кваліфікацію, відповідально ставитися до виконання обов'язків, накопичувати певні досягнення, які можна пред'явити під час атестації.

Атестація включає три основні етапи: 1) підготовчий; 2) збір інформації щодо конкретного службовця (фактично – процедура оцінювання); 3) заключний етап, на якому підбиваються результати та приймаються управлінські рішення. Цикл атестації починається з утворення атестаційної комісії наказом керівника організації, до складу якої входять голова комісії, секретар комісії, члени комісії. До її складу можуть також входити керівники організації, начальники відділів та служб, провідні спеціалісти, представники кадрової служби. На першому етапі роботи комісії затверджується графік атестації (терміни робіт по відділам, службам або категоріям службовців), календарні терміни доводяться до колективу, визначаються методи оцінювання діяльності персоналу, розподіляються обов'язки членів комісії та залучених спеціалістів з проведення процедур оцінювання тощо. На другому етапі відбувається індивідуальна робота з персоналом, заповнюються потрібні документи – бланки, анкети, самозвіти за поточний період. Керівники підрозділів складають характеристики підлеглих, персонал проходить тестування, якщо це передбачено процедурою. Службовець має бути ознайомлений з власною характеристикою чи висновком експерта, у разі незгоди – він може у письмовій формі висловити зміст заперечень. На третьому етапі усі матеріали відповідно до затверджених вимог подаються на колегіальний розгляд атестаційною комісією.

На підсумкове засідання атестаційної комісії можуть бути запрошені службовці, особливо в тих випадках, коли до них є ті або інші зауваження. В цьому разі члени комісії ставлять уточнюючі питання і хочуть почути пояснення негативних фактів. «Живе» спілкування може суттєво вплинути на остаточне

рішення. У підсумку комісія має ухвалити індивідуальне рішення по кожному співробітнику. Воно може мати різний зміст. Стандартним є формулювання на кшталт – «надати право продовжити перебування на державній службі». Але можуть бути рішення стимулюючого змісту – «зарахувати у кадровий резерв висунення на керівну посаду» чи «встановити надбавку до основної заробітної плати». Якщо в процесі атестації виявлені суттєві недоліки, за поточний період були факти недисциплінованої поведінки, накладалися стягнення, особа не виконувала у повному обсязі функціональні обов'язки тощо, то атестаційна комісія може прийняти негативне рішення: «атестувати з умовою усунення недоліків у певний термін» (призначається повторна атестація), «рекомендувати першому керівнику установи понизити службовця у посаді» чи «звільнити за професійну нездатність». Теоретично «ображений» негативним висновком службовець може оскаржувати рішення комісії у більш високій інстанції чи навіть у судовому порядку. В процесі атестації може з'ясуватися потреба у проходженні навчання, підвищенні кваліфікації, стажуванні співробітника в інших установах. І це також може бути записано у висновку комісії. Результати атестації (атестаційний лист) будуть зберігатися в особовій справі службовця і братися до уваги, коли вирішуються кадрові питання, у тому числі пов'язані з призначеннями на нові посади. В цілому підсумки атестації по установі мають бути узагальнені і розглянуті на засіданні колегіального керівного органу. Вони можуть вплинути на кадрову політику організації, яка буде здійснюватися у найближчі місяці чи роки.

### III

Практика кадрового менеджменту накопичила низку методів оцінювання персоналу. В чомусь вони збігаються з методами відбору персоналу на етапі розгляду кандидатур до вступу в організацію. Але варто мати на увазі, що мова іде про працюючих членів організації, стосовно яких є набагато більше інформації, яка свідчить про ділові та загальнолюдські якості. Нижче наведемо кілька відомих методів оцінювання членів організації.

*Метод структурованого есе керівника.* Лінійні керівники мають скласти

есе на кожного підлеглого, де можуть викласти своє бачення ефективності та рівня компетентності кожного працюючого. Структурованість есе полягає в тому, що є низка конкретних питань, на які мусить відповісти керівник, характеризуючи підлеглого.

*Метод критичного інциденту.* Керівник описує поведінку підлеглого у критичній ситуації. Метод є важливим, коли оцінюється здатність до креативного мислення у нештатній ситуації та психологічна стійкість людини.

*Формалізований звіт.* Члени організації за певною схемою складають самозвіти, де зазначають свої професійні досягнення за певний період.

*Метод «360 градусів».* Популярний метод, який означає різнобічне оцінювання людини: а) з позиції керівників, б) з точки зору колег, 3) з погляду підлеглих. Для використання методу важливо виділити сторони і критерії оцінювання діяльності співробітника. Предметом оцінювання можуть бути суто професійні якості – певний набір знань та практичних навичок, а також якості психологічного й соціального змісту. Оцінювання може здійснюватися за допомогою впорядкованих (рангових) шкал. Це є шлях до формалізації результатів і більшої об'єктивності індивідуальних оцінок. Наприклад, знання в певній конкретній області (технології, процесі, конструюванні, обслуговуванні) можуть бути оцінені за наступною шкалою: «високі» – «в цілому достатні» – «в цілому не достатні» – «геть не задовільні». Відповідно позиціям шкали можна присвоїти числові значення: 4, 3, 2, 1. Це дає можливість математичного узагальнення думки різних людей, виводити середні значення, порівнювати результати різних людей.

*Метод порівняння.* Можна застосовувати у малих групах співробітників, що зайняті однаковим видом діяльності. Кілька експертів, які мають власне уявлення щодо діяльності кожної людини, попарно порівнюють співробітників. Тобто вони розв'язують локальні завдання: хто з пари є більш ефективним працівником, кого вони б обрали для себе у колеги тощо. У підсумку кожний, кого тестують експерти, отримує певну кількість балів (позитивні вибори експертів). На основі тесту список працівників можна ранжувати і виявити

лідерів та аутсайдерів.

*Метод заданого розподілу.* Експерти мають віднести кожну людину, що проходить процедуру оцінювання, до однієї з категорій за ранговою шкалою: 1) видатні результати, 2) високі результати, 3) середні результати, 4) результати нижче середніх, 5) не задовільні результати.

*Метод оцінювання за цілями.* Попередньо чітко формулюються цілі, які переслідує організація. Надалі кожний співробітник оцінюється відповідно до того, чи сприяє його діяльність досягненню поставлених цілей.

*Метод оцінювання за моделлю компетентності.* Попередньо розробляється модель спеціаліста, що складається з певних компетенцій, якими має володіти ідеальний спеціаліст. Потім кожний співробітник оцінюється за мірою того, наскільки він володіє вказаними компетенціями. Наприклад, модель менеджера може складатися з трьох груп компетенцій, які в свою чергу включають більш конкретні якості. Перша група – вміння керувати та впливати. Вона включає: а) здатність створити гарні умови для плідної праці підлеглих; б) авторитет у колективі; лідерські якості; в) корисні зв'язки з оточенням (партнери, клієнти, громадськість); г) вміння комунікувати. Друга група – стратегічне лідерство. Вона включає: а) здатність створити ефективну стратегію; б) вміння реалізовувати стратегію; в) ініціативність та наполегливість. Третя група – управління собою. Вона включає: а) етику поведінки; б) вмотивованість; в) гнучкість та широту мислення; г) розуміння себе й інших.

*Метод «Центр оцінки» (Assessment Center).* Полягає у роботі з малою групою співробітників (6–10 осіб) та застосуванні батареї методів. Для реалізації методу потрібен робочий день – близько 8 годин. У тому числі застосовуються такі методи: 1) самопрезентація (самозвіт); 2) ділова гра; 3) обговорення у групі; 4) індивідуальні завдання на креативність мислення; 5) вікторина на загальну ерудицію; 6) виконання індивідуальних вправ (професійних завдань) тощо. Експерти (3 спеціалісти) виставляють бали, які підсумовуються і на основі яких ранжується увесь список осіб. Метод може



застосовуватися сторонньою організацією (консалтинговий центр), до якої спрямовуються співробітники фірми на основі попереднього договору. По кожній особі отримується не тільки загальний бал, але й вказуються сильні й слабкі сторони, і те, над чим треба особисто працювати.

**Висновки.** Оцінювання і атестація персоналу є розповсюдженими процедурами роботи з персоналом. Вони, з одного боку, націлені на стимулювання працюючих до саморозвитку й сумлінного ставлення до своїх обов'язків, а з іншого – дають можливість адміністрації краще уявити проблеми у галузі підготовки персоналу та зробити індивідуальні кадрові висновки стосовно кращих і гірших співробітників. Атестація є обов'язковою періодичною процедурою, що згідно з законом і галузевими інструкціями проводиться стосовно певних професійних категорій, передусім, атестації підлягають державні службовці. За підсумками атестації вирішується питання щодо доцільності залишення на державній службі того або іншого службовця. В основі атестації лежить процедура оцінювання ділових і моральних якостей. Існує низка сучасних методів, які дозволяють на практиці здійснити оцінювання якостей працівника.

### **Контрольні запитання**

1. З якою метою в організаціях проводиться оцінювання персоналу?
2. Хто є суб'єктами і об'єктами оцінювання персоналу?
3. Що може виступати предметом оцінки персоналу?
4. Яку роль в технології оцінювання персоналу грає критерій оцінки?
5. В яких організаціях проводиться атестація персоналу?
6. Назвіть основні етапи проведення атестації персоналу.
7. Які управлінські рішення можуть бути прийняті за підсумками атестації?
8. Назвіть основні методи оцінювання персоналу.
9. В чому полягає метод «Центр оцінки» (Assessment Center)?
10. Яким чином можна реалізувати на практиці метод «360 градусів»?

## Література

1. Бойделл Т. Как улучшить управление организаций : Пособие для руководителей / Т. Бойделл : пер. с англ. – Москва, 1995. – 896 с.
2. Крушельницька О. Управління персоналом : навч. посіб./ О. Крушельницька, Д. Мельничук,. – 2-е вид., перероб. й доп. – Київ.: Кондор, 2005. – 304 с.
3. Оцінка персоналу підприємства як основна складова ефективного його управління [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4364>
4. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: обзорная информация / Сост. В.И. Яровой; под ред. Г.В. Щекина. – Київ : МАУП, 1995. – 120 с.
5. Робота з персоналом організацій : навч. посіб. / за ред. д.с.н., проф. І.П. Рущенка. – Харків : Видавництво «Форт», 2013. – 460 с.
6. Савченко В. А. Атестація персоналу та формування резерву керівників як чинники ефективного використання людських ресурсів [Електронний ресурс]. Доступно: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/19393/39-47.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
7. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О. Д. Ситнік, О. А. Ковальчук // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №11. – С.84–87.
8. Хомутник Н.В., Бала Р.Д. Методи оцінювання персоналу підприємства // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua>
9. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка & держава. – 2009. – №1. – С.60–63.

## Розділ 8. Сутність організаційної культури

1. Поняття культури та її основні елементи
2. Організаційна культура та її функції
3. Типи організаційної культури
4. Формування організаційної культури

### I

У науці та й у повсякденному житті важко знайти поняття, яке б використовувалося частіше й мало б більше значень, ніж поняття культура. Тому дуже складно дати єдине визначення, в якому були б враховані всі відтінки й значення цього слова. Термін «культура» має латинське походження (cultura – догляд, обробка) і спочатку означало обробку землі, вирощування врожаїв. На сьогоднішній день існує безліч визначень поняття «культура», часто це поняття вживається як синонім цивілізації, суспільства, наприклад, «культура майя» або «трипільська культура». Але кожного разу термін «культура» ми розуміємо як надбання людей, на відміну від того, що дає нам природа. Тому культура не успадковується генетичним шляхом, вона безпосередньо пов'язана із суспільством. Жодна культура не може існувати без суспільства, але також жодне суспільство не може існувати без культури.

Під *культурою* ми будемо розуміти явища, властивості, елементи людського життя, що якісно відрізняють людину від природи.

Основними ознаками культури є:

- **Специфічність.** Культура – це специфічно людський спосіб діяльності, в якому людина формує, розвиває та реалізує свої здібності у процесі створення та освоєння культурних цінностей.
- **Позабіологічність.** Регуляція механізмів поведінки членів суспільства має не біологічний (інстинкти), а соціальний характер.
- **Продуктивність.** Духовні потенції людини реалізуються в певних продуктах культури.

- **Технологічність.** Культура характеризує активне ставлення людини до природи і суспільства.

- **Стереотипність.** Культура передбачає здатність відтворювати створені раніше матеріальні та духовні цінності, дотримуватися традицій.

- **Інформативність.** Культура відображає в універсальних (зрозумілих всім) формах оточуючу дійсність.

- **Нормативність.** Виявляється у здатності культури формувати певні зразки, еталони поведінки і впливати на людей з метою їх виконання.

- **Комунікативність.** Культура об'єднує і згуртовує людей у процесі створення та засвоєння культурних цінностей.

Сьогодні існує низка наукових дисциплін, які займаються описом та аналізом культури. Це – етнологія, етнографія, культурна та соціальна антропологія, культурологія, філософія та соціологія культури.

**Етнологія, етнографія, культурна та соціальна антропологія** – це порівняльні науки про культури різних суспільств і епох, які базуються на збиранні та аналізі емпіричного матеріалу.

**Філософія культури** визначає сутність, мету та цінності культури, її умови та форми проявлення.

**Культурологія** – досліджує загальні закономірності формування, функціонування і розвитку культури як єдиної системи.

**Соціологія культури** розглядає формування і функціонування культури у зв'язку з іншими соціальними інститутами щодо конкретно-історичної ситуації.

В соціології культури *культура* – це сукупність норм, цінностей, а також це людська діяльність з їх створення, збереження та передачі. Саме це значення буде використовуватися у викладенні наступного матеріалу.

Основними функціями культури у суспільстві є:

- **Функція адаптації.** Культура забезпечує пристосування до середовища: природного, історичного, психологічного (реальність психічних процесів людини також це елемент середовища, до якого людина як свідоме «Я» повинна пристосуватися). Культура виконує функцію адаптації і за відношенням до

суспільства в цілому, і за відношенням до конкретного індивіда.

- Функція *соціалізації*. Засвоюючи культурні зразки і культурні навички, біологічний індивід стає людською істотою, яка здатна мислити, говорити, цілеспрямовано діяти та взаємодіяти з соціальним оточенням.

- *Світоглядна* функція. Культура пояснює світ і надає сенс людському існуванню.

- Функція *легітимації*. Культура обґрунтовує і підтримує соціальний порядок, що склався.

- Функція *інтеграції*. На базі загальних цінностей, норм і уявлень культура об'єднує людську спільність.

- Функція *ідентифікації*. Спираючись на вироблені культурою ідеї і уявлення про реальність, людина створює власний «образ себе» – ідентичність. Формуванню ідентичності сприяє і ототожнення індивідом себе з тією або іншою спільністю – на основі загальної культури.

- Функція *соціальної зміни*. Винаходи і новації в культурній сфері, наприклад, наукові відкриття, нові релігійні вчення або політичні ідеології можуть служити чинником зміни суспільства.

- *Регулятивна* функція. Культурні цінності і норми регулюють поведінку індивідів у суспільстві.

- *Комунікативна* функція. Ця функція пов'язана з накопиченням і трансляцією соціального досвіду (зокрема, між поколіннями), а також з передачею повідомлень у ході спільної діяльності. Існування такої функції дає можливість визначити культуру як особливий спосіб спадкоємства соціальної інформації.

Незважаючи на те, що культури надзвичайно відрізняються одна від одної, вони завжди складаються із *значень, цінностей, норм, традицій* (до яких входять звичаї та ритуали або обряди), *техніки і технологій*. Розглянемо кожний елемент окремо.

**Значення** – це певний сенс, який надається предметам зовнішнього світу, символам, знакам, рухам, кольорам, звукам.

Для комунікацій використовуються різні знакові системи, що можуть транслювати ті або інші значення. Найважливішою знаковою системою є вербальні знакові системи – розмовні мови. **Мову** можна визначити як систему комунікації, яка здійснюється за допомогою значень, що закріплюються за звуками, словами і знаками. Варіантів утворення мови, виходячи з артикуляції звуків людиною, є безліч. Науці відомо близько п'яти тисяч мов, які володіють загальними фундаментальними властивостями й відрізняють мову людини від комунікативних систем тварин. У кількісному відношенні мов і етносів на Землі спостерігається різка асиметрія: мов значно більше, ніж етносів. Приблизно від 2,5 – 5 тис. (або 30 тис. з діалектами) мов на близько 1 тис. етносів.

Мовна система складається на основі психофізіологічних можливостей, закладених у біологічній природі людини (будова мозку, гортані, органів слуху тощо). Проте мова має соціальну природу. Вона формується і розвивається людьми тільки завдяки їх спільній діяльності і спілкуванню.

Різновидом знаків є символи. Люди, як і всі інші живі істоти, сприймають навколишній світ за допомогою органів почуття, але на відміну від інших ми створюємо символи. **Символи** – це поняття й речі, які несуть у собі певний зміст, мають значення для людей однієї культури. Слово, посмішка, картина в приймальні директора, білий халат лікаря або мундир військового, сигнал «SOS» та інше – все це символи, що кодують певні значення, за допомогою яких ми спілкуємося й передаємо інформацію один одному.

Для того, щоб адекватно розуміти один одного, людям необхідно оперувати загальноприйнятими значеннями, їм потрібна єдина мова, зрозумілі слова, терміни, знакові системи. Тому люди «домовляються» вважати той або інший звук, рух, кольори, геометричну форму та інше зрозумілими для себе й оточення. Так з'являються символи – умовні значення, яких не існує в природі. Але ті самі предмети, фізичні явища й жести мають різні значення залежно від контексту культури.

Деякі символи мають виняткове значення для окремої людини й культури суспільства в цілому. До них належать державний прапор, герб, гімн,

архітектурні пам'ятники, могили предків тощо. Подібні символи виступають як соціальні цінності, які мають особливе значення в культурі.

Щоб задовольнити свої потреби, людина повинна обов'язково оцінити навколишній світ, його елементи, зв'язки, зрозуміти їхнє значення для себе, виробити уявлення про бажане. Для цього необхідно застосувати абстрактні, узагальнені критерії оцінки. Саме такі узагальнені критерії оцінювання дій, зв'язків, явищ, ідей становлять основу культури й мають назву цінностей.

**Цінності** – це загальні уявлення, які поділяються більшою частиною суспільства щодо того, що бажано, правильно й корисно.

Цінності завжди лежать в основі моральних принципів. У християнській культурі – це десять заповідей, які ставлять над усе цінність людського життя (не вбий), подружню вірність (не чини перелюбу), повагу до старших (поважай батька свого й матір свою). Ці цінності можна назвати загальнолюдськими.

Поряд із загальнолюдськими існують національні цінності, які формують основу етнічної культури, сприяють самоідентифікації, об'єднують людей. Це народні традиції, свята, фольклор, історичні реліквії, пам'ятники архітектури тощо.

Аналогічним способом можна виділити групові, сімейні й навіть індивідуальні цінності. Наприклад, рушник, фотографія або ювелірна прикраса можуть мати велику цінність для окремої родини або людини і не заслуговувати на увагу всіх інших.

**Норми** (від лат. norma – правило, зразок) – це загальнозначущі правила поведінки, які санкціонуються суспільством або соціальною групою. Норми завжди регулюють поведінку людей відповідно до цінностей певної культури.

Існує багато класифікацій норм, проте найбільш значущим є поділ норм за об'єктом та сферою діяльності. За цим підґрунтям розрізняють правові, моральні, релігійні, етичні та естетичні норми, а також традиції. Для правових характерне текстуальне закріплення, вони видаються й відміняються державними органами, мають чіткі санкції. Всі інші види норм мають оцінний характер, авторитетом для них виступає громадська думка, а засобом

забезпечення – ціннісні орієнтації та настанови особистості.

Виділяють також норми-правила та норми-очікування. *Норми-правила* регулюють поведінку людини в найбільш важливих системах соціального життя, забезпечуючи гарантії цілісності й усталеності суспільства, виконання яких обов'язково. *Норми-очікування* – це спрямованість людини на бажану поведінку, виконання яких бажане, але допустиме і відхилення.

Виділяють норми *формальні* (чітко сформульовані і зафіксовані в документах) і *неформальні* (що мають характер очікувань та існують тільки в колективній свідомості).

Дотримання або порушення соціальних норм викликає відповідну реакцію з боку оточення, що приймає форму заохочення або покарання. Санкції, наприклад, схвальна посмішка або здивований погляд, створюють систему соціального контролю – різноманітних засобів, за допомогою яких суспільство контролює виконання норм.

Реакції соціального оточення на дотримання або недотримання норм називаються **санкціями**. Санкції можуть бути позитивними (схвалення, заохочення) і негативними (ізоляція, покарання).

Санкції бувають формальні, які спираються на закон, чітко і ясно визначені, мають спеціальні органи, що їх визначають; та неформальні, які визначаються моральним засудженням чи заохоченням.

**Традиція** – (лат. traditio – передача, надання) – це універсальна форма закріплення елементів культури, а також універсальний механізм їх передачі.

Таким чином, традиція включає те, що передається (певний обсяг культурної спадщини важливий і необхідний для нормального функціонування і розвитку суспільства), і те, як здійснюється ця передача, тобто взаємодію людей в межах покоління та між поколіннями.

Як «родове» поняття традиція включає на рівні «виду» такі категорії як «звичай», «обряд», «ритуал». Поняття «звичай» ширше, ніж поняття «обряд». У найзагальнішій формі звичай може бути визначений як стереотипна форма поведінки, яка пов'язана з діяльністю, що має практичне значення. Таким



чином, *звичай* – це певний стійкий зразок, загальноприйнята і практично виконувана норма соціальної поведінки даної етнічної спільності.

**Обряд (ритуал)** – (англ. ritual/rite /ceremony; нім. ritus) – це такий різновид звичаю, мета і сенс якого – вираження (у більшості випадків символічне) якої-небудь ідеї, дії або заміна безпосередньої дії на предмет уявною (символічною) дією. У науковій літературі синонімом поняття «обряд» часто виступає поняття «ритуал».

Під *технікою* розуміється сукупність штучних знарядь, за допомогою яких чоловік здійснює цілеспрямовану дію на об'єкти навколишнього світу. *Технологію* можна визначити як спосіб виробничої діяльності. Часто слово «технологія» використовується і в ширшому сенсі – як спосіб не тільки виробничої, але і духовної діяльності – сьогодні говорять, наприклад, про «технології управління», «соціальні технології», «політичні технології» і навіть «технології мислення». Іноді поняття «техніка» і «технологія» виступають як синоніми.

Розвиток технологій у сучасному суспільстві привів до формування так званої «техносфери». Величезна кількість технічних пристроїв, які оточують людину, створюють штучне середовище, аналогів якого ніколи не було в минулому.

## II

**Організаційна культура** (чи, як її часто називають, корпоративна культура) є важливим компонентом і умовою існування організації. В науковий обіг термін «**організаційна культура**» був уведений американським соціологом Т. Парсонсом у 1956 р. Організація, що розглядається Т. Парсонсом як система, має як і інші системи у своєму складі підсистему культури, яка виконує нормативну функцію.

Поняття «організаційна культура» активно входить в науковий обіг лише на початку 70-х років XX століття. Активізація вивчення даного явища була пов'язана з необхідністю підвищення ефективності праці в нових умовах. Проте у сучасній літературі «організаційна культура» досі не має єдиної інтерпретації.

Існують **вузькі й широкі** інтерпретації того, що являє собою культура організації. У **широкому значенні** організаційна культура – це шаблонний унікальний напрям думок, відчуттів і реакцій, що властиві організації та її внутрішнім підрозділам.

До розуміння організаційної культури у **вузькому значенні** належать визначення, де організаційна культура інтерпретується як система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є неписаними правилами. Саме вони визначають те, як саме повинні працювати й поводити себе люди в даній організації.

Наприклад, на думку О. Виханського та О. Наумова, організаційна культура – «набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виявляються в заявлених організаціями цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки».

Е. Браун визначає організаційну культуру як «набір переконань, цінностей та засвоєних способів розв'язання реальних проблем, що сформувався за час життя організації та має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і у поведінці членів організації».

Я. Слабко розглядає організаційну культуру як соціокультурний феномен, що виникає в результаті управлінської діяльності, спрямованої на координацію роботи певних об'єктів, незалежно від кінцевих цілей їх діяльності. Організаційна культура є похідною загальної культури та одночасно результатом спільних дій членів соціальної організації.

Більшість авторів сходиться на тому, що культура організації являє собою, перш за все, набір цінностей, норм, символів, які є орієнтирами поведінки співробітників. Зважаючи на цінності організації, приймаються управлінські рішення та вирішуються виробничі завдання. Система цінностей та ритуалів виступає як набір правил схвалюваної поведінки співробітників в організації.

Незважаючи на різноманітність визначень і тлумачень організаційної культури, в них можна виокремити спільні елементи, що вказують на структуру даного феномена. Так, у більшості визначень автори посиляються на зразки

базових припущень, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях.

Цінності або ціннісні орієнтації, яких може дотримуватися індивід, є другим загальним для більшості визначень елементом організаційної культури. Цінності орієнтують індивіда в тому, яку поведінку слід уважати припустимою або неприпустимою. Так, у деяких організаціях домінує клієнтоорієнтованість, в інших – навпаки. Аналогічна ситуація спостерігається і у відношенні соціальної відповідальності. Однак і в тому, і в іншому випадку прийнята цінність допомагає індивіду зрозуміти, як він повинен діяти в конкретній ситуації.

Цінності – основні орієнтири, значущі ідеї, що прийняті в організації, є ядром організаційної культури та визначають напрямок діяльності працівників, що забезпечує досягнення успіху.

Третім загальним атрибутом організаційної культури вважається символіка, за допомогою якої ціннісні орієнтації передаються членам організації.

Зміст і значення ціннісних орієнтацій найбільш повно розкриваються працівником через різні історії, легенди та міфи; їх розповідають, переказують, тлумачать. Певну роль у цих процесах відіграють «герої організації» – люди, що втілюють культурні цінності та служать прикладом для наслідування.

Таким чином, це дає нам можливість визначати організаційну культуру як сукупність різних елементів, що включають цінності, норми та правила поведінки, філософські переконання, знаково-символічну систему (міфи, ритуали, обряди, вірування), а також процес постановки та реалізації цілей, що відрізняють організацію від інших, що роблять її унікальною.

В цілому культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, властивих тільки цій організації і що формуються в ході спільної діяльності для досягнення спільних цілей. Корпоративну культуру слід розглядати як особливу субкультуру, тобто культуру, що залежить від домінуючої культури і не суперечить їй.

Організаційна культура являє собою багаторівневе утворення, в якому формальні та неформальні елементи у своєму перетинанні дають необхідний для розвитку організації ефект.

Е. Шейн виділив три рівня у структурі організаційної культури: поверхневий, підповерхневий (внутрішній) і глибинний. На думку Е. Шейна, «поверхневий» рівень – рівень артефактів. Це зовнішньо видимий рівень організаційної культури, що включає всі зовнішні прояви культури, які здатна сприймати людина (технології, архітектура, логотипи, організаційний фольклор, фірмовий одяг тощо). На цьому рівні речі й явища легко виявити, але їх досить важко інтерпретувати в термінах організаційної культури без знання інших її рівнів.

Другий рівень – «підповерхневий». Це рівень вірувань та цінностей – більш глибокий, неявний, який виявляється або через взаємодію з фізичним оточенням, або через соціальний консенсус. Ціннісні орієнтації, що входять до нього, визначають напрямок і траєкторію розвитку організації, сприяють підвищенню ефективності бізнесу. На цьому рівні підлягають вивченню цінності, вірування та переконання, що розділяються членами організації, відображені в символах та мові, несуть смислове пояснення першого рівня.

Третій – «глибинний» рівень. Він включає базові (фундаментальні) припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціальної концентрації на цьому питанні.

Таким чином, структура організаційної культури – складне, багатопланове явище, яке визначає не тільки теоретичні роздуми, але й обумовлює вектори практичного аналізу.

Основними функціями організаційної культури є:

- *Інтегруюча* функція. Ця функція забезпечує функціонування єдиної системи цінностей в організації, що дозволяє кожному відчувати себе частиною єдиного цілого, визначити свою роль у ній. При цьому формується почуття спільності, що об'єднує членів організації.
- *Регулююча* функція. За допомогою цінностей, норм, стандартів

організаційна культура визначає поведінку людей як в організації, так і за її межами.

- *Функція адаптації.* Нові співробітники, які ще не володіють культурою даної організації, безболісно й легко вписуються в соціальну й виробничу системи організації і у сформовану систему відносин. Таким чином, зазвичай посилюється їх лояльність організації.

- *Охоронна функція.* Організаційна культура створює специфічну систему цінностей, норм і правил, яка служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій і негативних цінностей з навколишнього середовища.

- *Розвиваюча функція.* Рівень організаційної культури впливає на освітній рівень в організації: чим вище загальний освітній рівень в організації, тим, як правило, більше бажання у окремих співробітників підвищити свій освітній рівень. Таким чином, висока організаційна культура сприяє поліпшенню «людського капіталу» й соціальної стабільності в організації.

### III

Існує досить багато підстав для типології корпоративних культур. З них найбільш поширений розподіл культур організацій на *індивідуалістичну і колективістську*.

*Індивідуалістична корпоративна культура* є субкультурою, що базується на цінностях особистого досягнення і пов'язана передусім з цілями-орієнтаціями. Це означає, що цілі-завдання можуть бути повністю прийняті членами організації тільки у тому випадку, якщо вони позитивно співвіднесені з цілями-орієнтаціями.

Практично індивідуалістична культура виражається в *постійному прагненні членів організації до підвищення особистого престижу* (престиж групи на другому плані) *і особистого посадового статусу, досягнення матеріальної вигоди для себе, членів своєї сім'ї, друзів і родичів.* Групова діяльність у рамках цієї культури характеризується рядом особливостей: послабляється згуртованість групи в ході досягнення спільних цілей; знижується рівень внутрішньогрупового контролю, при цьому контроль через

груповий тиск буде ефективним тільки у тому випадку, якщо порушення групових норм негативно позначиться на особистих досягненнях членів групи; ускладнюється процес ідентифікації індивіда з групою і, отже, зменшується частота проявів інгрупового фаворитизму, коли індивід підтримує представників своєї групи, навіть якщо вони свідомо не праві. Працівників, які орієнтуються на групові досягнення, в цій культурі розцінюють як диваків, романтиків, проте ставляться до них з повагою. З іншого боку, в індивідуалістичній культурі, націленій на норми індивідуального виживання, кожен з членів організації прекрасно усвідомлює особисті цілі, особистий статус і постійно проявляє ініціативу і енергію для його підвищення. Висока міра особового контролю і мобілізація зусиль для досягнення особистих цілей – основна рухома сила, що штовхає індивіда на спільну діяльність у межах організації. Така культура схвалює самостійні дії людей і індивідуальне подолання ними перешкод на шляху до досягнення цілей, але це призводить до роз'єднаності в організаційних структурах і групах організації.

Мотивація індивіду в індивідуалістичній культурі спрямована, в першу чергу, на підвищення особистого престижу себе, як члена організації і задоволення своїх особистих потреб. Як правило, члени організації, які функціонують в цінностях і нормах цієї культури, ставлять на другий план або взагалі ігнорують колективну мотивацію співробітників – нагородження відділів, цехів або організації в цілому. Така колективна винагорода не має для них великого значення, якщо це не позначається на задоволенні особистих потреб. Для багатьох організацій у США характерна яскраво виражена індивідуалістична культура, що в цілому є наслідком домінування індивідуалізму в культурі цієї держави (про це свідчать і більшість фільмів у США, які орієнтовані на індивідуальні досягнення, коли одиначки виходять переможцями у боротьбі зі злочинними організаціями або стихійними лихами).

Організації (і її членам) у рамках індивідуалістичної культури властиві такі моменти:

- члени організації вимагають, аби організація не втручалася в їх особисте

життя; вони уникають опіки з її боку, сподіваються тільки на себе, самі відстоюють свої інтереси;

- організація функціонує з розрахунку на індивідуальну ініціативу кожного працівника;
- просування працівника по службі здійснюється усередині або поза організацією на основі його компетентності і «ринкової вартості»;
- у міжособистісних стосунках члени організації постійно зберігають дистанцію, тримаються досить відособлено і незалежно;
- стосунки між адміністрацією і працівником зазвичай формуються з урахуванням особистого внеску працівника у діяльність організації.

*Колективістська корпоративна культура* у цілому орієнтована на групову діяльність, тобто цінності і норми цієї культури пов'язані з ідентифікацією індивідів з організацією або своєю групою в організації. Тут групи будуються на принципі схожості цінностей, норм; сильно розвинений внутрішньогруповий контроль; обмежений індивідуалізм; члени організації працюють тільки в групах або командах. Колективістська культура зовсім не заперечує прагнення до задоволення індивідуальних потреб, але гасло колективістської культури: «Особисте благополуччя можливо тільки через процвітання організації». Цікаво, що багато американських організацій при необхідності створення команд, згуртованих груп або підрозділів, діяльність яких базується на взаємозалежності, зазнають серйозних труднощів і вимушені докладати досить великих зусиль при підборі членів соціальних груп організації, здатних наслідувати норми колективістської культури. Для організації у рамках колективістської культури характерно таке:

- працівники сподіваються, що організація займатиметься їх особистими справами (як в сім'ї) і захищатиме їх інтереси, тому успішність (чи неуспішність) організації впливає на самопочуття її членів;
- відношення до організації ґрунтується на почутті обов'язку і лояльності;
- просування в організації здійснюється відповідно до стажу роботи,

а не на основі особистих заслуг, і це вважається цілком справедливим;

- керівники дотримуються традиційних поглядів на форми підтримки активності підлеглих;
- соціальні зв'язки усередині організації характеризуються згуртованістю, існує велика кількість первинних груп, які можуть складати коаліції;
- стосунки між адміністрацією і працівниками базуються зазвичай на моральній основі, на основі міжособистісних взаємовідносин.

Норми колективістської культури найяскравіше проявляються в японських організаціях. Для члена японської фірми важливіше за усе зберегти відношення в групі. З цієї причини уся його діяльність підпорядкована меті процвітання його малої групи і організації. Працівник повністю ідентифікує себе з групою і організацією, вважає її своєю і найкращою (або яка обов'язково повинна стати кращою).

Другою, досить поширеною основою *класифікації організаційних культур* є **владні стосунки**. Тут виділяють *демократичну* і *авторитарну культури* влади в організаціях.

**Демократична культура влади** характеризується наявністю довірчих і м'яких стосунків між керівниками і підлеглими. Цінності цієї культури орієнтовані передусім на досягнення і збереження свободи висловлювання своєї думки при рішенні різних проблем в організації. В даному випадку найбільш характерні культурні норми для керівників пов'язані з орієнтацією на думку членів колективу, а відповідно для підлеглих – з участю у напрацюванні і прийнятті управлінських рішень. Для демократичної культури характерним є вільне висловлювання думки з актуальних питань діяльності організації, прагнення до колегіального рішення виробничих проблем.

**Авторитарна культура** характеризується наявністю норм прямого регулювання і суворого контролю. Працівники організації завжди чекають вказівок керівника з усіх основних питань їх діяльності і жорстких покарань за ухвалення ініціативних рішень. Основні принципи в організаціях з



авторитарною культурою – дисципліна і обережність. Досягнення цілей організації з авторитарною культурою можливо тільки за наявності талановитого і рішучого керівника.

Р. Харрісон і Ч. Ханді та Р. Вільямс виділяли чотири критерія диференціації організаційних культур:

- орієнтація на владу – організації намагаються панувати над середовищем; ті, хто наділений владою, прагнуть підтримувати абсолютний контроль над підлеглими;
- рольова орієнтація – організації підкреслюють прихильність букві закону; важливі ієрархія і статус;
- орієнтація на завдання – організації роблять акцент на виконанні завдання; основою авторитету є відповідні знання та компетентність;
- орієнтація на людей – організація існує, перш за все, для того, щоб служити своїм членам.

К. Камерон виділяє чотири основні типи культури організацій і пропонує для цього критерії організаційної ефективності:

- *Ієрархічна культура.* В такій культурі можна інтегрувати й координувати завдання та функції, підтримувати однаковість продукції і послуг, тримати під контролем персонал і виконувати ним роботи. Ключовими цінностями успіху є чіткі лінії розподілу повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила й процедури, механізми контролю та обліку.
- *Ринкова культура.* Стрижневими цілями, які домінують в організаціях з такою культурою, є конкурентоспроможність і продуктивність. Вони досягаються завдяки акценту на зовнішніх позиціях і контролі. Ринкова культура орієнтована на результати. Єдність організації забезпечується прагненням перемагати. Важливим вважається випередження суперників у конкурентній боротьбі або лідерство на ринку.
- *Кланова культура.* Така культура проникнута цінностями й цілями, які поділяються всіма, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації в сенсі «ми». Типовими характеристиками організацій з клановою

культурою є бригадна робота, програми залучення найманих працівників у бізнес і корпоративні зобов'язання перед ними. Менеджери в організації виконують роль вихователя або батьків. Організація тримається разом завдяки відданості та традиції. Успіх визначається в термінах здорового внутрішнього клімату й турботи про людей.

- *Адхократична культура.* В такій культурі провідними виступають новаторські й випереджаючі час рішення. Головна мета адхократії – прискорювати адаптивність, забезпечувати гнучкість і творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких типова невизначеність, двозначність і/або перевантаження інформацією. Більшість людей виконують свої обов'язки в складі адхократичної цільової бригади чи комітету, які розпускаються, як тільки виконано поставлене завдання.

Р. Акофф аналізував культуру організацій на основі двох параметрів: ступінь залучення працівників до встановлення цілей в організації і ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей.

На підставі порівняння даних параметрів ним було виділено чотири типи організаційної культури з характерними відносинами влади: корпоративний, консультативний, «партизанський» і підприємницький.

- *Корпоративний* тип культури характеризується низьким ступенем залучення працівників до встановлення цілей і вибору засобів для їх досягнення – відносини автократії (традиційно керована корпорація із централізованою структурою).

- *Консультативний* тип культури описується через високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей і низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей – відносини «лікар – пацієнт» (інститути соціальних та інших послуг, лікувальні та навчальні заклади).

- *«Партизанський»* тип культури представлений низьким ступенем залучення працівників до встановлення цілей і високим ступенем залучення працівників до вибору засобів для досягнення цих цілей – відносини автономії

(творчі спілки, клуби).

- *Підприємницький* тип культури характеризується високим ступенем залучення працівників до встановлення цілей і вибору засобів для їх досягнення – відносини демократії (групи й організації, керовані «за програмними цілями» або за «результатами», компанії зі структурою «перевернутої піраміди»).

Г. Хофстеде виділяє чотири базові параметри, які характеризують культуру організації в цілому: індивідуалізм – колективізм; дистанція влади; прагнення до уникнення невизначеності; мужність – жіночність.

Індивідуалізм має місце, коли люди визначають себе як індивідуальність і піклуються тільки про самих себе, про свою сім'ю і про своїх родичів. Колективізм характеризується тісним взаємозв'язком людини з групою. Група дбає про задоволення потреб членів групи, забезпечує їм підтримку й безпеку в обмін на їх відданість.

Другий параметр – дистанція влади – вимірює ступінь, в якій найменш наділений владою індивід в організації приймає нерівноправність у розподілі влади та вважає її нормальним станом речей.

Параметр «прагнення до уникнення невизначеності» вимірює ступінь, в якому люди відчують загрозу від невизначених, незрозумілих ситуацій, і ступінь, в якому вони намагаються уникати таких ситуацій. Культура, яка прагне до визначеності, відрізняється активністю, агресивністю, емоційністю і нетерпимістю. Культура, яка приймає невизначеність, характеризується меншою агресивністю, відносною толерантністю (терпимістю).

У континуумі «мужність – жіночність» Г. Хофстеде визначає маскулінізм (мужність) домінуванням таких цінностей в організації, як асертивність, добування грошей і придбання речей (матеріалізм), не надається особливого значення турботі про людей. Він наділяє фемінізм (жіночність) такими домінуючими цінностями, як стосунки між людьми, турбота про інших і про загальну якість життя.

#### IV

Процес формування організаційної культури пов'язаний із установленням

певного типу відносин між членами організації, знаходженням способів спільної роботи. В цьому процесі відбувається формування цінностей, традицій, установлюються норми й правила поведінки, ритуали, системи комунікацій, мова спілкування, системи мотивації, тобто формується бажана поведінка працівників усередині організації. У кожній організації ці процеси мають свою специфіку, що визначає необхідність аналізу факторів, які впливають на ці процеси. Знання цих факторів дозволяє ефективно управляти організаційною культурою.

Формування й зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. Е. Шейн виділяє п'ять первинних і п'ять вторинних факторів, які визначають формування організаційної культури. До первинних факторів він відносить:

1. Точки концентрації уваги вищого керівництва. Те, на що звертають серйозну увагу керівники, про що вони часто говорять як про значуще для організації, поступово перетворюється в норми, на підґрунті яких складається база поведінки людей в організації.

2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації. Як керівництво підходить до вирішення проблем у кризовій ситуації, чому воно при цьому віддає перевагу, де знаходить свій подальший прояв у формуванні системи цінностей і вірувань серед працівників організації.

3. Ставлення до роботи та стиль поведінки керівників. В силу того, що керівники займають особливі позиції в організації і на них звернено увагу співробітників, стиль їхньої поведінки, їхнє ставлення до роботи набувають характеру еталону для поведінки в організації. Працівники організації свідомо чи несвідомо підлаштовують свої дії під ритм роботи керівника і тим самим наче формують стійкі норми поведінки в організації.

4. Критеріальна база заохочення співробітників. Для формування організаційної культури велике значення має те, за якими критеріями відбувається заохочення співробітників. Розуміння того, за що надається винагорода або покарання, формує уявлення про те, що добре, а що погано в цій

організації. Засвоївши це, вони стають носіями певних цінностей, закріплюючи тим самим і певну організаційну культуру.

5. Критеріальна база відбору, призначення, просування та звільнення з організації. Так само, як і в разі заохочення, критерії, що використовуються керівництвом при відборі на роботу в організацію, при просуванні співробітників та їх звільненні, мають великий вплив на те, які цінності будуть розділені співробітниками організації і гратимуть суттєву роль при формуванні організаційної культури.

До групи вторинних факторів, за Е. Шейном, входять такі:

1. Структура організації. Залежно від того, як сконструйована організація, як розподіляються завдання та функції між підрозділами та окремими співробітниками, наскільки широко практикується делегування повноважень, у членів організації складається певне уявлення про те, якою мірою вони користуються довірою у керівництва, про те, наскільки в організації цінується дух свободи та ініціатива співробітників.

2. Система передачі інформації та організаційні процедури. В організації поведінка співробітників постійно регулюється різними процедурами та нормами. Люди здійснюють комунікацію певним чином і за певними схемами, з певною періодичністю і в певній формі звітують про проведену роботу. Всі ці процедурні моменти створюють в організації певний клімат, який глибоко проникає у поведінку її членів.

3. Зовнішній та внутрішній дизайн і оформлення приміщення, в якому розміщується організація. Дизайн приміщень, принципи розміщення співробітників, стиль декорування та інше створюють у членів організації певне уявлення про її стиль, про їх позиції в організації та про ціннісні орієнтири, які притаманні організації.

4. Міфи та історії про важливі події та особи, що відігравали та відіграють ключову роль у житті організації. Існуючі в організації легенди та оповідання про те, як створювалась організація, які видатні події були в її історії, хто та яким чином вплинув на її розвиток, сприяють тому, що система

стійких уявлень про дух організації зберігається у часі та доводиться до членів організації в яскравій емоційній формі.

5. Формалізовані положення про філософію та сенс існування організації. Положення про філософію та цілі організації, що сформульовані у вигляді принципів роботи організації, набору її цінностей, заповідей, які необхідно наслідувати, щоб зберігати та підтримувати дух організації (у тому разі, якщо вони належним чином доводяться до всіх її членів), сприяють формуванню організаційної культури, що є адекватною місії організації.

На думку Е. Шейна, існують такі найбільш потужні початкові механізми для вкорінення й закріплення культури:

- реакція керівників на важливі події і кризи;
- продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж;
- застосування критеріїв для розподілу винагород і зміни статусу;
- застосування критеріїв для прийому на роботу, відбору, просування та отримання завдань;
- утвердження існуючих цінностей;
- введення цінностей у дію через сплановані акції, наприклад, впровадження програм сукупної якості та уваги до клієнта;
- надання фінансових і нефінансових нагород за бажану поведінку, підвищення продуктивності та винагорода за командну роботу, розвиток членів організації, що навчаються;
- використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи окремих співробітників і команд, підкреслюючи при цьому, що передбачається, що працівники будуть підтримувати цінності організації;
- забезпечення того, щоб процедури знайомства з організацією охоплювали її ключові цінності та способи їх досягнення;
- закріплення увідного навчання на подальших курсах підвищення кваліфікації, що є частиною програми безперервного розвитку.

Досить часто в науковій літературі можна зустріти ділення факторів, що впливають на організаційну культуру, на *зовнішні* та *внутрішні*. До зовнішніх

факторів відносять: правове поле, міжнародну й внутрішню політичну, економічну, соціальну ситуацію, рівень інформаційно-технологічного розвитку суспільства, особливості сфери, в якій організація здійснює свою діяльність тощо; до внутрішніх – розмір організації, стиль управління, технологію виробництва, характеристики персоналу тощо.

Дослідники зазначають, що для малих, середніх і великих організацій можуть відрізнятися пріоритетні цілі (наприклад, завоювання ринку, розширення або утримання частки ринку). Свою специфіку мають зовнішні й внутрішні зв'язки та відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників тощо.

Організації, що зайняті в різних сферах діяльності, будуть також мати різні культури, як за основними цілями, так і за цінностями, культурою організації трудового процесу, комунікаціями тощо. У зв'язку з цим дослідники констатують, що для сфери послуг (торгівля, транспорт, консалтинг), а також для паливно-енергетичного комплексу характерний акцент на особистому авторитеті та довірі, на високому рівні вузькоспеціалізованого професіоналізму. Промисловість і фінансова сфера вимагають, крім цього, вміння працювати в команді, делегувати повноваження, відповідальність. У сфері відпочинку та туризму переважає вимога універсалізму й можливості співробітників працювати в різних сферах. Для зв'язку та будівництва особистий авторитет і довіра незначні.

Технологія виробництва (надання послуг) також є внутрішнім фактором, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою. Так, якщо в організації застосовується сучасна технологія, можна говорити про організаційну культуру, що орієнтована на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень і розробок, дотримання заходів щодо екологічної безпеки та т. і.

Принципово важливим фактором виступають характеристики персоналу.

Вплив рівня освіти та кваліфікації працівників на організаційну культуру проявляється в тому, які цінності зможуть сприйняти працівники, наскільки можливий прояв творчого підходу та ініціативності з їх боку, які і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації працівників тощо.

### **Контрольні запитання :**

1. Що таке культура та організаційна культура?
2. Які основні елементи культури та організаційні культури?
3. Яка структура організаційної культури за Е. Шейном?
4. Визначте функції організаційної культури.
5. Який елемент організаційної культури можна вважати основним? Чому?
6. В чому проявляються символи, як елемент організаційної культури?
7. Опишіть організаційну культуру вашого університету на основі аналізу його цінностей, норм, знаково-символічної системи (міфів, ритуалів, обрядів, вірувань), а також процесу постановки та реалізації цілей. В чому її унікальність?
8. Які показники можна виділити для визначення типу організаційної культури?
9. Опишіть індивідуалістичну і колективістську організаційні культури. Для яких сфер діяльності організації вони є найбільш оптимальними?
10. Опишіть демократичну і авторитарну організаційні культури. Якими чинниками може зумовлюватись демократичність або авторитарність культури організації?
11. Опишіть сутність основних видів організаційної культури за Р. Акоффом (корпоративна, консультативна «партизанська» і підприємницька), наведіть приклади організацій, в яких ці види культури можуть бути найбільш доречними.
12. Опишіть сутність основних видів організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїном (ієрархічна (бюрократична), ринкова, кланова,



адхократична), наведіть приклади організацій, в яких ці види культури можуть бути найбільш доречними.

13. Які фактори впливають на формування організаційної культури?

14. Що належить до первинних та вторинних чинників формування організаційної культури згідно з теорією Е. Шейна?

### **Література**

1. Арапов А. В. Формирование корпоративной культуры и ее значение для управления компанией / А. В. Арапов // Экономика, предпринимательство и право. – 2013. – №1(18). – С. 26–30.

2. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / [А. Н. Асаул](#), М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев – СПб.: Гуманистика, 2006. – URL: [http://www.aup.ru/books/m12/2\\_3.htm#\\_ftn54](http://www.aup.ru/books/m12/2_3.htm#_ftn54) (дата обращения: 20.03.2017).

3. Банникова Е. Б. Организационная культура как инструмент управления персоналом организации / Е. Б. Банникова // Вчені зап. Харків. гуманітар. ун-ту «Нар. укр. акад.». – Харків, 2012. – Т. 18, кн. 2, с. 56–64.

4. Банникова Е. Б. Организационная культура: сущность и основные характеристики в условиях глобализации / Е. Б. Банникова // Грани : наук.-теорет. і громад.-політ. альм. – Дніпропетровськ: Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара, 2015. – №10/1 (126). – С. 118–124.

5. Банникова Е. Б. Модели и типы организационной культуры в контексте современных социальных трансформаций / Е. Б. Банникова // Соціологічні студії. – Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2015. - № 1 (6). - С. 11-16.

6. Коновалова В. Г. Управление организационной культурой: учеб.-практ. Пособие / В. Г. Коновалова. – М.: Проспект, 2014. – 302 с.

7. Крюкова Е. Что такое корпоративная культура / Е. Крюкова // Обучение за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 54–56.

8. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации

организационных изменений / М. И. Магура // Упр. персоналом. – 2002. – №1. – С. 24–29.

9. Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. пособие / А. А. Максименко. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. – 168 с.

10. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н. Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 130–136.

11. Молл Е. Г. Организационное поведение / Е. Г. Молл. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 160 с.

12. Парсонс Т. Система координат и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем / Т. Парсонс // Американская социологическая мысль: тексты. – М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления, 1996. – С. 462–478.

13. Пригожин А. А. Организационная культура и ее преобразование / А. А. Пригожин // Общественные науки и современность. – 2003. – № 5. – С. 12–22.

14. Субочев Н. С. О понятии организационной культуры / Н. С. Субочев // Социология. – 2005. – № 1. – С. 156–157.

15. Хижняк Л. М. Перетворення організацій в умовах соціально-економічних змін / Л. М. Хижняк. – Харків: Основа, 1999. – 271 с.

16. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

17. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С. В. Щербина // Социологические исследования. – 1996. – № 7. – С. 47–55.

18. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.

19. Якимова З. В. Организационная и корпоративная культура: хрестоматия / З. В. Якимова, В. И. Николаева. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 172 с.



## **Розділ 9. Соціальні технології в управлінському вимірі організації**

1. Роль соціальної технології в управлінні: генеза та призначення
2. Суб'єкт і об'єкт у структурі соціальних технологій
3. Технологізація управління як соціальний процес: особливості та класифікація.

### **I**

Соціальна технологія в соціології визначається, за правилом, як інструментальна, штучна система, яка є результатом цілеспрямованої людської діяльності і створюється для вирішення завдань у певній проблемній області.

У 40–50-х роках ХХ століття вчені виявили, що між технологічними процесами, операціями і принципами (у тому числі і новими) і тим станом науки, техніки, інженерії, проектування, виробництва, які вже склалися в цій культурі та країні, з одного боку, різними соціальними і культурними процесами і системами – з іншого, існує тісний взаємозв'язок. У цьому контексті впровадження соціальних технологій в управління, та технологізація соціального простору бачиться як одна з функцій соціологічної науки, а її основний метод – пізнання, перетворення соціальної дійсності.

У другій половині ХХ століття суспільство вступило в абсолютно новий інформаційний стан. У 1960–80-і роки Захід переживав інформаційну, управлінську і концептуальну революції. Саме на їх базисі відбувалися зростання сукупного національного продукту і корінні зміни в усіх сферах суспільного життя: у виробництві, бізнесі, науці, освіті, соціальній організації. У основі цього лежало освоєння людського ресурсу, інтелектуальної власності та управлінських «ноу-хау».

На початку ХХІ століття соціальні технології стали універсальним інноваційним та інтелектуальним ресурсом, які багато в чому визначає стан керованості соціальними процесами, збалансованості складних соціальних систем, що володіють подвійною логікою. Вона обумовлена тим, що, з одного боку, технології – це артефакти, тобто штучні утворення, з іншого – технології

являють собою штучно організовану дію, тобто виступають як природно-штучні регулятиви управління. Де під управлінням розуміємо соціальне управління, яке являє собою управління процесами і явищами соціальної сфери суспільного життя. Воно здійснюється за допомогою комплексу методів цілеспрямованого впливу (технологіями) на індивідів або їх групи. Характер впливу може бути прямим, через мотиви і потреби, систему цінностей, а також навколишнє середовище. Соціологічний підхід до розробки соціальних технологій передбачає виділення цілеспрямованого керуючого впливу (визначення мети й цілездійснення), соціальну самоорганізацію і як результат – організаційний порядок.

Застосування в управлінській практиці сучасних соціальних технологій сприяє підвищенню ефективності прийнятих рішень, спрямованих на зниження соціальних ризиків, вирішення соціальних конфліктів, на активну взаємодію із зовнішнім соціальним середовищем організації.

В цілому соціальна технологія пов'язана з упорядкуванням у часі та просторі послідовності процесів соціальної діяльності, сукупності навичок, методів, способів і прийомів, спрямованих на досягнення поставленої мети, реалізацію соціального замовлення. За допомогою технології абстрактні дефініції соціального управління перекладаються конкретною мовою вказівок, рішень, розпоряджень, нормативів, що спрямовують соціальну активність людей на ефективне виконання певних необхідних дій. Технології створення моделей, конструктів, проектів різних систем, процесів, явищ принципово не відрізняються одна від одної. Тому, використовуючи соціальні технології, можна ініціювати розробку єдиного загальнотеоретичного алгоритму управління будь-якого за природою соціального об'єкта.

При цьому комплекс системних характеристик соціальних технологій представляє єдність таких компонентів:

- суб'єкт, який визначає цілі та завдання;
- об'єкт, який на початку XXI століття все частіше представляється як об'єднання декількох об'єктів і інтеграційні комплекси;

- зворотний зв'язок, отримання інформації про результати;
- фактор відносності технологій, представлений в різних підходах до розуміння їх природи.

Головним предметом соціальних технологій є характер впливу на соціальні процеси в суспільстві. Мета соціальних технологій – в створенні моделі процесу обміну, спрямованої на формування принципових підходів в аналізі умов, і їх впливу на ефективність в передбаченні відповідних реакцій, у вивченні учасників соціального процесу і можливості позитивного впливу на них. Якість соціальних технологій – це не результат їх застосування, а стан, що пов'язаний з тотожністю суспільним запитам.

Соціальні технології сприймаються не як жорсткі регламентації в управлінні соціальними процесами, а як інноваційний засіб мотивування і стимулювання системи до саморозвитку. Головна функція соціальних технологій в цьому сенсі – впровадження наукомістких соціальних інновацій.

Соціальні технології можна визначити як обумовлені станом знань і громадської ефективності способи досягнення цілей, поставлених індивідами, їх групами та інститутами. Вони мають складний, нелінійний характер. На відміну від звичайних технологій вони лише окреслюють поле можливих результатів. Основа реалізації соціальної технології – самі суб'єкти, які рефлектують реальність, розвиваються паралельно з вирішенням складних завдань.

## II

З позицій посткласичної науки докорінно змінюється ставлення суб'єкта і об'єкта управління. Суб'єкт управління вбудований в ситуацію управління. Таким чином, суб'єкт управління спрямований на перевлаштування найближчого соціального середовища, але в той же час і середовище творить його, і після вчинення актів управління він виходить зміненим разом із змінною середовищем.

Організації як об'єкт соціальних технологій мають низку особливих фундаментальних властивостей, таких як унікальність, слабка передбачуваність

поведінки, цілеспрямованість. Можна вважати, що об'єкти, що вимагають або ініціюють проектування, придбавають в тій чи іншій мірі характеристики соціальних суб'єктів та стають людиномірними. В термінах С. Курдюмова «об'єкти, які є людиномірними системами, що розвиваються, вимагають особливих стратегій діяльності. Ці системи наділені синергетичними характеристиками, в них істотну роль починають грати несилові взаємодії, що базуються на кооперативних ефектах. В точках біфуркації незначна дія може радикально змінити стан системи, породжує нові можливі траєкторії її розвитку» [4, с. 375].

У такому контексті об'єкти, що розглядаються нами, – це самоорганізуючі системи, здатні до прояву суб'єктності, вони беруть активну участь у процесі пізнання та впровадження, реалізації соціальних проектів. Такі системи, в категоріях Г. Хакена, здатні погоджувати взаємодії частин при утворенні структури як єдиного цілого. Системи, що «саморозвиваються, є ще складнішим типом системної цілісності, чим саморегульовані системи. Цей тип системних об'єктів характеризується розвитком, в ході якого відбувається перехід від одного виду саморегуляції до іншого. Тут саморегуляція виступає аспектом, стійким станом системи, що розвивається. Зміна виду саморегуляції системи є фазовим переходом, який може бути охарактеризований в термінах динамічного хаосу. У сучасній науці він описується у рамках динаміки неврівноважних систем і синергетики» [4, с. 221].

Також об'єкти соціального проектування – це складні когнітивні системи, під якими розуміємо навчаючі системи, що проявляється у здатності об'єкта витягати уроки з минулого, закріплювати позитивний досвід і не повторювати помилок у майбутньому.

На існування і функціонування соціальних об'єктів чинять вплив так звані випадковості. Саме передбачувані та непередбачувані, «ворожильні» випадковості, під якими в синергетиці розуміються глобальні кризи, катастрофи та інше, видозмінюють поняття надійності прогнозів і проектів, принципових меж передбачуваності в соціології. Згідно з основними законами синергетики в

її завдання входить пізнання конструктивних принципів коеволюції складних соціальних систем, коеволюції країн і регіонів, що знаходяться на різних стадіях розвитку. Тому синергетика може стати засадою для ухвалення обґрунтованих рішень і пророцтв в умовах невизначеності, стохастичних потрясінь, періодичної реорганізації геополітичних структур.

Соціальна технологія являє собою динамічну структуру відносин між суб'єктами, які її реалізують.

В цілому суб'єкт соціальних технологій найчастіше за все сприймається в класичній інтерпретації теорії соціального управління. Однак останнім часом у ході розвитку демократичних ініціатив у соціумі все більша увага приділяється питанням самоврядування і самоорганізації, автономії, що дуже актуально в процесі формування і розвитку основ громадянського суспільства. Для самоврядних систем суб'єкт управління інтегрується з об'єктом, виникають суб'єкт-суб'єктні відносини. У такому випадку суб'єкт соціальних технологій бере на себе відповідальність за вибір технології управління і способів її досягнення, що дозволяє суб'єкту реалізовувати свою проектну роль.

Мета соціальних технологій – не стільки в організації процесу обміну інформацією, скільки у створенні моделі процесу обміну, вивчення учасників соціального процесу і можливості позитивного впливу на них.

Головним предметом соціальних технологій може служити зміст впливу на соціальні процеси в суспільстві. Основним інструментом освоєння соціальних технологій є знання культурних інтенцій суспільства, у тому числі його символів, його характерних реакцій на ту чи іншу історичну ситуацію знання його історіософії, його соціальних переваг, що складаються в перспективу його власного культурного існування.

Можливість застосування соціальних технологій залежить від характеристик соціального об'єкта, які є умовами технологізації. Треба зважити: на складність об'єкта, особливості елементи його структури, способи їх будови і закономірності функціонування. Суб'єкт управління здатний формалізувати реальні процеси і представити їх у вигляді показників, операцій,



процедур: створює інноваційне середовище і забезпечує необхідний рівень управління.

Технологізація соціального простору в широкому розумінні являє собою цілісну систему концептуально практично значущих ідей, принципів, методів, засобів соціалізації людини. У вузькому сенсі мова йде про наукове обґрунтування вибору способів впливу соціальних суб'єктів на об'єкт з метою формування сприятливих умов життєдіяльності людей.

Технологізація можлива при наявності таких умов:

- Виділений соціальний об'єкт має певний ступінь складності. Відомі основні елементи його структури.
- Виявлено основні тенденції або закономірності його функціонування і розвитку.
- Суб'єкт управління здатний формалізувати реальні процеси і представити їх у вигляді сукупності певних показників, процедур і операцій.
- Суб'єкт управління має можливість створити інноваційне середовище для оптимізації керованих процесів і підвищення ефективності їх функціонування.

### III

Технологізація соціальних процесів включає в себе три взаємопов'язаних етапи. Перший етап – *теоретичний*. Він пов'язаний з визначенням мети, об'єкта технологізації, аналітичним розчленуванням соціального об'єкта на складові його компоненти, синтетичним вивченням його взаємозв'язків і взаємодій, виявленням тенденцій розвитку об'єкта .

Другий, *методичний* етап технологізації, являє собою вибір методів, засобів отримання інформації про соціальний об'єкт, її обробки, аналізу, принципів її перевірки (верифікації), способів її трансформації у конкретні висновки.

Третій, *процедурний* етап технологізації соціального об'єкта становить практичну діяльність по розробці соціальних технологій. Цей етап включає в себе ряд процедур, кожна з яких представляє собою сукупність операцій.

Найбільш істотне значення мають чотири основних процедури формування соціальної технології:

1. Формування мети розвитку даного соціального об'єкта. Дана процедура включає в себе такі операції, як діагноз, прогноз, формування кінцевої мети, стратегія дії, тактика вирішення конкретних завдань.

2. Прийняття рішення. Ця процедура включає такі операції: виявлення проблемної ситуації, обґрунтування варіантів дії, вибір оптимального варіанта, прийняття рішення.

3. Організація соціальної дії. Входять сюди такі операції: розподіл завдань між виконавцями; теоретичне, психологічне і управлінське забезпечення виконання; координація і регулювання процесу виконання, контроль за виконанням.

4. Аналіз результатів. Включає в себе такі операції як зіставлення витрачених результатів фінансових коштів, трудових зусиль з отриманим результатом, порівняння запланованих і досягнутих результатів, висунування нових проблемних ситуацій, перехід до формування нових і уточнення старих цілей діяльності.

Цілісний процес застосування соціальних технологій враховує єдність таких компонентів:

- суб'єкт, в якості якого крім класичних акторів виступають і самоорганізовані колективні суб'єкти;

- об'єкт, яким стають складні соціальні системи, об'єднання в «кластери» кількох соціальних об'єктів на певному (наприклад, регіональному) рівні конкретизації;

- фактор відносності застосування технологій, що дозволяє аналізувати наслідки застосування соціальних технологій та реалізовувати їх різноманіття.

Як основа, що дозволяє ідентифікувати соціальні технології, виділяються такі базові характеристики:

- специфіка соціального об'єкта, процесу (соціальний об'єкт – це людина, спільність, організація і т. інш.);

- специфіка соціальних відносин;
- предметна специфіка (наприклад, стосовно організації, тієї чи іншої сфері діяльності).

Соціальні технології класифікуються за різними підставами. Найбільший інтерес представляє класифікація з позицій ставлення до управлінських рішень. На підґрунті цього соціальні технології ділять на два типи:

- спрямовані на підготовку управлінських рішень в рамках соціологічної проблематики або технології соціологічної діагностики;
  - спрямовані на реалізацію управлінських рішень або соціальні технології реалізації.
- Багатоваріантність сучасних класифікацій соціальних технологій проявляється і у визначенні видів технологій за об'єктом їх застосування:
    - технології правового забезпечення функціонування суспільства або інших систем;
    - політичні технології адміністративного регулювання;
    - технології економічного функціонування суспільства;
    - технології духовно-культурного розвитку;
    - технології забезпечення функціонування соціальної системи, за якої може виступати як суспільство в цілому, так і соціальні інститути, що складають дане суспільство.

Можна виділити технології інформаційно-впроваджувальні, навчальні, інноваційні, технології минулого досвіду. За характером вирішуваних завдань технології бувають універсальними і приватними. Доцільно також виділити технології соціального розвитку окремих країн, регіонів, територій, трудових асоціацій: існують технології навчальні, впроваджувальні, самореалізації та саморозвитку особистості і т. інш.

Соціальна технологія володіє певним потенціалом, тобто сукупністю змін, які вона здатна здійснити в навколишньому середовищі протягом свого життєвого циклу. Потенціал технології вимірюється кількісно і якісно. За ступенем новизни розрізняють:

- *радикальні* технології. відкривають принципово нові практичні засоби для задоволення нових або вже відомих потреб, вносять якісні зміни в способи людської діяльності;

- *модифікаційні*, що забезпечують вдосконалення існуючих практичних засобів для швидкого задоволення поточних змін суспільних потреб.

З точки зору масштабності виділяють глобальні соціальні технології, мета яких є вирішення загальнолюдських проблем. Під цими технологіями маються на увазі такі завдання, методи, способи, які сприяють з'ясуванню і вирішенню не тільки внутрішніх, але і світових тенденцій розвитку, зв'язку суспільства і природи. Отже, їх впровадження прямо або побічно надає позитивний вплив на життєдіяльність людей, підвищує їх соціальну захищеність.

Однією з їх різновидів є технологія глобального моделювання (дослідження і вирішення питань збереження миру природи, забезпечення зростаючого населення Землі продовольством, енергією, матеріальними засобами і т. інш.).

Регіональні соціальні технології вивчають і реалізують закономірності територіального соціального життя і планомірних їх змін.

Локальні соціальні технології застосовуються для вирішення місцевих проблем, які можуть містити в собі як типові, так і неповторні особливості.

За характером новизни розрізняють інноваційні та традиційні соціальні технології, які по-різному впливають на стійкість соціального об'єкта. При використанні традиційних апробованих соціальних технологій мається на увазі досягнення певної, попередньо заданої якості. Однак будь-яка технологія веде до порушення стійкості соціального об'єкта, викликає в ньому внутрішнє напруження. Саме тому до технологій слід ставитися з обережністю. Традиційні технології спрямовані на збереження стійкості системи і представляють гарантію стабільності, а інноваційні – покликані шляхом нововведень руйнувати стійкість, даючи поштовх до розвитку. Отже, між метою застосування технології і стабільністю соціального об'єкта виникає протиріччя, яке І. Пригожин називає інноваційним.

Використання інноваційних соціальних технологій дозволяє реалізовувати потенціал розвитку, адже будь-яка зміна об'єкта і зміна його базових структур у певних соціальних умовах тягне за собою певні соціальні наслідки. У зв'язку з цим використання соціальних технологій вимагає прогнозування і проектування можливого розвитку процесу або явища, що зазнає впливу технології.

Аналіз діяльності як пояснювального принципу природи соціальних технологій показує, що серед різноманітних класифікацій типів і форм діяльності найбільше значення має розподіл її на репродуктивну і продуктивну. Репродуктивна діяльність, а відповідно, і використовувані при цьому соціальні технології, заснована на повторенні вже розроблених раніше схем дій і спрямовані на отримання вже відомого результату відомими їй засобами. Продуктивна діяльність пов'язана з виробленням нових цілей за допомогою нових технологій, тому необхідним її компонентом є творчість.

Можна виділити й інші підстави для типології соціальних технологій, однак наведені вище мають найбільш загальне значення. Для дослідження виділяють два типи соціальних технологій:

- 1) технології соціальної діагностики, де об'єктом алгоритмізації виступають способи визначення стану соціального об'єкта процесу відносин, системи;
- 2) технології проектування і прогнозування прийняття управлінських рішень, основу яких складають способи, методи

Соціальні технології є інноваційною соціологічною діяльністю, що використовує принцип коеволюції, яка дозволяє досягати результату відповідно до цілей суспільства новими методами і способами, що дозволяють більш повно використовувати людські ресурси і відтворювати життєві сили. В ході розгортання науково-технічної, менеджеральної та інформаційної революції з'являється можливість поширити технологічний процес на всі сторони суспільного життя.

### **Контрольні запитання**

1. Визначте причини виникнення соціальних технологій.
2. В чому полягає єдність та відмінність процесу управління й застосування соціальних технологій в організації?
3. Як саме проявляється соціальний контекст технологій?
4. Визначте особливості сучасного суб'єкта соціальних технологій.
5. Хто може виступати об'єктом соціальних технологій? Які їх властивості? Як пов'язані між собою мета й завдання соціальних технологій в організації? Наведіть приклади.
6. В чому полягають можливості технологізації процесу управління?
7. Які критерії лежать в основі класифікації технологій в управлінському вимірі?

### **Література**

1. Анисимов С. Технологизация: ее природа и социальная роль / С. Анисимов – Харьков: Изд-во ХГУ, 1989. – С. 24 – 26.
4. Афанасьев В. Об эффективности социального управления / В. Афанасьев, А. Урсул // Вопр. философии. – 1982. – № 4. – С. 57 – 69.
5. Бевзенко Л. Соціальні зміни у дзеркалі самоорганізаційного моделювання / Л. Бевзенко // Вісн. НАН України. – № 9. – 2002. – С. 11 – 18.
6. Бирюкова М. Социальное проектирование и социальные технологии / М. Бирюкова – Харьков, 2001. – 400 с.
7. Бірюкова М. Технології динамічного балансу як засоби розвитку системи вищої освіти / М. Бірюкова // Вчені зап. ХГУ «НУА». Харьков, 2006. – Т. 12. – С. 80–87
8. Гуманитарные технологии [Электронный ресурс] // Национальная социологическая энциклопедия. Социология: Энциклопедия [Электронный ресурс] / сост. А. Грицанов, В. Абушенко, Режим доступа : □ Г. Евелькин, Г. Соколова, О. Терещенко. – 2003. [voluntary.ru/dictionary/568/word/](http://voluntary.ru/dictionary/568/word/) – Загл. с экрана.

9. Диев В. Рациональные решения: критерии, модели, парадоксы [Электронный ресурс] / В. Диев // Вопросы философии. – Режим доступа: [http://vphil.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=801&Itemid=52](http://vphil.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=801&Itemid=52) – Загл. с экрана.

10. Нагорный Б. Социология управления: поиск ответов на вызов времени / Б. Нагорный // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2001. – № 4. – С. 126– 132.

11. Подшивалкина В. Социальные технологии: проблемы методологии и практики: Монография / В. Подшивалкина. – Кишинев, 1997. – 327 с.

Навчальне видання  
РУЩЕНКО Ігор Петрович, АГАЛАРОВА Карина Адільївна  
ОСОБИСТІСТЬ В СОЦІАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ  
Навчальний-методичний посібник  
для студентів спеціальності 054 «Соціологія»

Відповідальний за випуск проф. Бурега В.В.  
Роботу до видання рекомендував проф. Кипенський А. В.

Редактор О. С. Самініна

План 2019 р., поз. 142

Підписано до друку 12.06.2020. Формат 60х80 1/16. Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 1.

---

Видавничий центр НТУ «ХПІ», 61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Свідоцтво про державну реєстрацію 5478 від 21.08.2017р.

---

Самостійне електронне видання